ELEMENTARZ ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI

1. Lepiej mieć mniej ludzi, ale dobrych i wysoko opłacanych niż dużo kiepskich i słabo wynagradzanych.
2. Nie angażuj nowych ludzi dopóki wszyscy, których masz, będą mieli co robić.
3. Pamiętaj o zasadzie 20/80, która głosi, że 20% najlepszych pracowników wykonuje 80% roboty i odwrotnie: 80% ludzi prawie nic nie robi.
4. Pracownik ma być chętny jak panienka, pracowity jak mrówka, dobry jak matka, mądry jak uczony i zdolny do wszystkiego.
5. Pamiętaj, że ludzie pracują tak źle, jak im szef na to pozwala.
6. Łap ludzi na robieniu czegoś dobrze i często dziękuj im za to.
7. Ludzie zmieniają się i robią to, do czego ich się zachęca, a nie to co im się nakazuje.
8. Podwój entuzjazm swoich ludzi, a potroisz rezultaty.
9. Traktuj pochwały i szkolenia jako cenne inwestycje w ludzi.
10. Często chwal, ale publicznie, gań zaś rzadko i dyskretnie.
11. Nie bądź za gorzki, bo cię rozplują, ani za słodki, bo cię rozliżą.
12. Nadawaj ludziom rozpędu, czyli rób wszystko, aby rwali się do roboty.
13. Jeśli zmienisz swój stosunek do ludzi, oni zmienią swój stosunek do ciebie.
14. Wiedz, że pracownicy niedoceniani i lekceważeni chorują trzy razy częściej niż ci, których się ceni.
15. Wspinając się wyżej, trzeba wiedzieć, czy jest się na właściwej drodze.
16. Nie słowa, lecz czyny powinny być oceniane, czyli wynagradzaj ludzi nie za inteligencję i wiedzę, ale za użytek jaki z niej czynią.
17. Bądź twardy w stosunku do wyników, ale nigdy w stosunku do ludzi.
18. Pracowników oceniaj i nagradzaj nie za wywiązywanie się z obowiązków, ale na podstawie tego, co dają ponadto.
19. Wedle roboty ma być każdego wysługa.
20. Leniwego, gdy zbędziesz, jakobyś najlepszego przyjął.

Henryk Bieniok

ISBN 83-7246-832-X

SYSTEM ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI PRZEDSIĘBIORSTWA

System Zarządzania Zasobami Ludzkimi Przedsiębiorstwa

Praca zbiorowa pod redakcją
Henryka Bienioka

SYSTEM ZARZĄDZANIA

ZASOBAMI LUDZKIMI

PRZEDSIĘBIORSTWA

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

PODRĘCZNIK

Materiały dydaktyczne

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

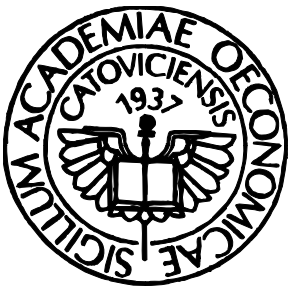
SYSTEM ZARZĄDZANIA

ZASOBAMI LUDZKIMI

PRZEDSIĘBIORSTWA

Praca zbiorowa pod redakcją

Henryka Bienioka



Katowice 2006

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

Komitet Redakcyjny
Halina Henzel (przewodnicząca), Anna Lebda-Wyborna (sekretarz),
Henryk Bieniok, Anna Lipka, Krzysztof Marcinek, Maria Michałowska,
Irena Pyka, Janusz Wywiał, Urszula Zagóra-Jonszta, Teresa Żabińska

Autorzy opracowania
Henryk Bieniok – rozdział 1, 14
Jolanta Ingram – rozdział 2
Jolanta Bernais – rozdział 3
Ewa Czarnecka-Wójcik – rozdział 4
Monika Rutkowska – rozdział 5
Olaf Flak, Grzegorz Głód – rozdział 6
Marian Wójcik – rozdział 7
Jolanta Bieda – rozdział 8
Teresa Kraśnicka – rozdział 9
Grażyna Gruszczyńska-Malec – rozdział 10, 12
Grażyna Królik – rozdział 11
Marian Ingram, Adrian Pyszka – rozdział 13

Recenzent
Adam Stabryła

Redaktor
Jadwiga Popławska-Mszyca

© Copyright by Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach 2006

ISBN 83-7246-832-X

WYDAWNICTWO AKADEMII EKONOMICZNEJ
IM. KAROLA ADAMIECKIEGO W KATOWICACH
ul. 1 Maja 50, 40-287 Katowice, tel. 032 257-76-35, fax 032 257-76-43
www.ae.katowice.pl e-mail:wydawucz@ae.katowice.pl

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

Motto

Ludzie są w firmie zawsze najważniejsi i nie można o tym ani przez moment zapominać.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

SPIS TREŚCI

WSTĘP 11

ROZDZIAŁ 1. ISTOTA I TREŚĆ SYSTEMU ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI 13
Wprowadzenie 13
1.1. Syntetyczna koncepcja systemu zarządzania zasobami ludzkimi przedsiębiorstwa 15
1.2. Morfologia procesów zarządzania w dziedzinie zasobów ludzkich 19

ROZDZIAŁ 2. USTALANIE POTRZEB KADROWYCH 23
2.1. Istota planowania potrzeb kadrowych 23
2.2. Cele podsystemu planowania potrzeb kadrowych 26
2.3. Czynniki wpływające na wielkość i strukturę zatrudnienia 29
2.4. Proces ustalania potrzeb kadrowych 33
2.5. Metody stosowane w procesie planowania potrzeb kadrowych 39

ROZDZIAŁ 3. REKRUTACJA – NABÓR PRACOWNIKÓW 50
3.1. Pojęcie, cele, rodzaje i źródła rekrutacji 50
3.2. Metody rekrutacji 58
3.3. Wykorzystanie opisów stanowisk pracy i profili osobowych pracowników w procesie rekrutacji 65
3.4. Rekrutacja a inne możliwości zatrudniania 70
3.5. Metody badania stosowane w podsystemie naboru 73

ROZDZIAŁ 4. SELEKCJA – DOBÓR PRACOWNIKÓW 76
4.1. Pojęcie, cel i zadania selekcji 76
4.2. Selekcja negatywna i pozytywna 78
4.3. Procedura selekcyjna 79
4.4. Techniki selekcji 82
4.4.1. Analiza dokumentów (List motywacyjny i życiorys zawodowy) – selekcja na podstawie aplikacji 82
4.4.2. Rozmowa wstępna 93
4.4.3. Wywiad właściwy zawodowy 97
4.4.4. Badania testowe 99
4.4.5. Postępowanie konkursowe 102
4.4.6. Centrum oceny (Assessment Center) 106
4.4.7. Sprawdzanie referencji 108

ROZDZIAŁ 5. ADAPTACJA SPOŁECZNO-ZAWODOWA 114
5.1. Adaptacja społeczno-zawodowa. Ujęcia definicyjne 115
5.2. Cel i znaczenie adaptacji społeczno-zawodowej 119
5.3. Program i proces adaptacji społeczno-zawodowej 121
5.4. Metody adaptacji społeczno-zawodowej 127

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

5.5. Osoby odpowiedzialne za przebieg procesu adaptacji 131
5.6. Czas trwania procesu adaptacji społeczno-zawodowej 133
5.7. Wskaźniki adaptacji społeczno-zawodowej 134
5.8. Ocena procesu adaptacji społeczno-zawodowej 136

ROZDZIAŁ 6. OCHRONA ZDROWIA I BEZPIECZEŃSTWO PRACY 140
6.1. Podstawowe definicje i pojęcia 140
6.2. Etapy podsystemu ochrony zdrowia i bezpieczeństwa pracy 143
6.2.1. Planowanie 143
6.2.2. Organizowanie 149
6.2.3. Koordynowanie i motywowanie 159
6.2.4. Kontrolowanie 167
6.3. Metody badania efektywności podsystemu 170
6.3.1. Koszty bezpieczeństwa i higieny pracy 170
6.3.2. Mierniki jakościowe i ilościowe 171

ROZDZIAŁ 7. ROZWÓJ ZAWODOWY PRACOWNIKÓW 178
7.1. Pojęcie, istota oraz treść rozwoju pracownika 178
7.2. Strategie rozwoju zasobów ludzkich 184
7.2.1. Modele rozwoju pracowników 184
7.2.2. Strategie szkolenia i rozwoju kadr pracowniczych i menedżerskich w strategii przedsiębiorstwa 186
7.2.3. Polskie modelowe propozycje rozwoju personelu 190
7.3. Współczesne strategie, metody i techniki szkolenia pracowników 192
7.3.1. Określanie i zdefiniowanie potrzeb szkoleniowych personelu 195
7.3.2. Wybrane metody, techniki i formy szkolenia pracowników 198
7.3.3. Ocena procesu szkolenia oraz mierniki efektywności szkolenia i rozwoju pracowników 209
7.4. Krótka refleksja na temat rozwoju zawodowego pracowników w Polsce 213

ROZDZIAŁ 8. ROZWÓJ KARIERY I SUKCESJA 217
8.1. Istota kariery i sukcesji 217
8.2. Fazy rozwoju kariery zawodowej 220
8.3. Koncepcje zarządzania karierą zawodową 228

ROZDZIAŁ 9. KSZTAŁTOWANIE POSTAW I ZACHOWAŃ PRACOWNIKÓW 238
9.1. Wyjaśnienie pojęć 238
9.2. Modele kształtowania zachowań pracowników 242
9.2.1. Model indywidualnego poziomu zachowania uczestników organizacji 242
9.2.2. Model kształtowania zachowań pracowników na poziomie grupy (zespołu) 246
9.2.3. Model kształtowania zachowań pracowników na poziomie organizacyjnym 252
9.3. Postawy i zachowania pracownicze – wybrane problemy 258
9.3.1. Zadowolenie z pracy 258
9.3.2. Kierunki kształtowania postaw i zachowań innowacyjnych i przedsiębiorczych 261

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

ROZDZIAŁ 10. STOSUNKI PRACY 269
10.1. Stosunki pracy jako element warunków pracy 270
10.2. Istota stosunków pracy 271
10.3. Systemowy charakter stosunków pracy 275
10.4. Związki zawodowe i ich rola w kształtowaniu stosunków pracowniczych 276
10.5. Rokowania zbiorowe 277
10.6. Równe traktowanie pracowników 280
10.6.1. Ogólne uwagi o systemie antydyskryminacyjnym w prawie pracy 280
10.6.2. Mobbing, jego przejawy i fazy 281
10.6.3. Molestowanie seksualne 284
10.6.4. Zatrudnianie osób niepełnosprawnych 285

ROZDZIAŁ 11. OCENIANIE PRACOWNIKÓW 289
11.1. Pojęcie, znaczenie i zadania systemu ocen pracowniczych 289
11.2. Zasady oceniania pracowników 293
11.3. Kryteria oceniania 297
11.4. Techniki oceniania pracowników 300
11.4.1. Rozmowa oceniająca 300
11.4.2. Ocena opisowa 302
11.4.3. Technika wydarzeń krytycznych 303
11.4.4. Technika porównania ze standardami 304
11.4.5. Ranking 304
11.4.6. Porównania wieloosobowe 305
11.4.7. Technika porównywania parami 305
11.4.8. Technika wymuszonego rozkładu 306
11.4.9. Portfolio personalne 306
11.4.10. Listy kontrolne 307
11.4.11. Skale kwalifikacyjne 308
11.4.12. Arkusz oceny pracownika 310
11.4.13. Zarządzanie przez cele (ZPC, Management by Objective – MBO) 313
11.4.14. Technika 180° 314
11.4.15. Technika 360° (feedback 360°) 315
11.4.16. Assessment Center 316
11.5. Procedura oceniania 317
11.6. Błędy i zagrożenia w procesie oceniania pracowników 319

ROZDZIAŁ 12. WYNAGRODZENIA I ŚWIADCZENIA 327
12.1. Systemowa koncepcja wynagrodzeń w przedsiębiorstwie 328
12.1.1. Definicje i funkcje wynagrodzeń 328
12.1.2. Podejście systemowe w kształtowaniu wynagrodzeń w przedsiębiorstwie 330
12.1.3. Zasady skutecznych systemów wynagradzania 335
12.2. Elementy systemu wynagrodzeń 336
12.2.1. Struktura wynagrodzeń 336
12.2.2. Formy wynagrodzeń 339
12.2.3. Premie i ich oddziaływanie motywacyjne 341

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

12.3. Nowe rozwiązania w obszarze kształtowania wynagrodzeń w przedsiębiorstwie ... 344
12.3.1. Wynagradzanie kafeteryjne ... 344
12.3.2. Zadaniowe i prowizyjne systemy wynagrodzeń ... 345
12.3.3. Udziałowe formy wynagrodzeń ... 346
12.3.4. Formy wynagradzania długoterminowego ... 347
12.3.5. Formy wynagradzania pakietowego ... 352

ROZDZIAŁ 13. ZWALNIANIE I ODEJŚCIA PRACOWNIKÓW ... 356
13.1. Pojęcie zwolnienia i odejścia pracowników ... 356
13.2. Cele zwolnień i przyczyny odejść pracowników ... 357
13.3. Typy zwolnień ... 359
13.4. Zwalnianie i odejścia pracowników a inne składniki procesu kadrowego ... 360
13.5. Podstawowe zasady postępowania z pracownikami zwalnianymi i odchodzącymi z pracy ... 362
13.6. Zwalnianie pracowników z wykorzystaniem outplacementu ... 367
13.7. Strategie i taktyki redukcji zatrudnienia oraz czynniki determinujące ich wybór ... 372
13.8. Zwalnianie pracowników w ramach procesu restrukturyzacji zatrudnienia ... 376
13.9. Outsourcing jako narzędzie alternatywne wobec redukcji zatrudnienia ... 379
13.10. Psychospołeczne i ekonomiczne skutki zwolnień i odejść pracowników oraz metody ich pomiaru ... 380

ROZDZIAŁ 14. METODY BADANIA I DOSKONALENIA SYSTEMU ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI PRZEDSIĘBIORSTWA ... 388
14.1. Ogólne metody (podejścia) badania i projektowania systemów organizacji i zarządzania ... 388
14.2. Metoda diagnostyczna jako narzędzie usprawniania systemu zarządzania zasobami ludzkimi ... 390

ZAŁĄCZNIK – Ankieta (do rozdziału 14) ... 411

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

WSTĘP

Katedra Systemów i Metod Zarządzania Akademii Ekonomicznej w Katowicach prowadzi od wielu lat badania naukowe w zakresie systemów zarządzania. Wychodzimy z założenia, że system zarządzania przedsiębiorstwa jest obiektem złożonym i wielowymiarowym, przy czym dotychczasowe poglądy literaturowe w tym zakresie są wysoce rozmyte i niedookreślone. Brakuje im spójności i kompleksowego podejścia, w związku z czym badanie takiego obiektu jest utrudnione, niepełne i dyskusyjne.

W latach poprzednich Katedra wypracowała całkowicie nowe, oryginalne spojrzenie na cały system zarządzania przedsiębiorstwem, które spotkało się z przychylnym i pozytywnym przyjęciem w środowisku naukowym. Koncepcja ta została szeroko rozpropagowana w polskiej literaturze przedmiotu.

Jednym z najważniejszych obszarów całego systemu zarządzania przedsiębiorstwem jest podsystem zarządzania zasobami ludzkimi. W trzyletnim okresie badawczym Katedry był on przedmiotem szczegółowych badań w tym znaczeniu, że został w 2003 roku w pełni zidentyfikowany, a w 2004 został wypełniony konkretną treścią i szczegółowo opisany. Zadanie to jest tym ważniejsze, że system zarządzania zasobami ludzkimi jest siłą motoryczną przedsiębiorstwa, a więc trzeba go ciągle badać i doskonalić. Poza tym, Katedra uruchomiła w 2003 roku nową specjalność dydaktyczną pt. „Zarządzanie zasobami ludzkimi", co zobowiązuje do dalszych badań naukowych w tym zakresie.

Celem naukowym projektu badawczego było pełne zidentyfikowanie treści poszczególnych obszarów systemu zarządzania zasobami ludzkimi oraz opracowanie dla wyróżnionych podsystemów odpowiednich metod i narzędzi ich badania.

Do chwili obecnej istnieją w literaturze przedmiotu znaczne rozbieżności dotyczące sposobów pojmowania całego systemu zarządzania zasobami ludzkimi oraz treści poszczególnych jego obszarów. Brak także spójnego systemu metod i narzędzi badania podsystemów składowych. Dlatego uzasadniona jest szczegółowa analiza, często kontrowersyjnych, poglądów różnych autorów w tych kwestiach oraz wypracowanie własnego stanowiska zarówno co do treści poszczególnych podsystemów, jak i metod ich badania. Dzięki temu powstało właśnie prezentowane opracowanie, które może zostać potraktowane jako podręcznik akademicki.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

Zespół badawczy sformułował wstępnie następujące hipotezy badawcze:

1. Opierając się na szczegółowej analizie rozbieżnych stanowisk autorów zajmujących się badaniem systemu zarządzania zasobami ludzkimi możliwe jest wypracowanie oraz zdefiniowanie w miarę spójnej i konkretnej koncepcji tego systemu.
2. Na podstawie pogłębionych studiów literaturowych można określić i w miarę precyzyjnie opisać treść i procedury postępowania w zakresie poszczególnych obszarów systemu zarządzania zasobami ludzkimi.
3. Możliwe jest opracowanie kompleksowej metody badania i diagnozowania systemu zarządzania zasobami ludzkimi oraz zespołu miar i ocen stosowanych w poszczególnych obszarach tego systemu.

Założone cele badawcze projektu zostały osiągnięte, a hipotezy badawcze udało się pozytywnie zweryfikować, co znalazło swój wyraz w prezentowanym opracowaniu.

W rozdziale 1 sprecyzowano istotę systemu zarządzania zasobami ludzkimi, w związku z czym powstało nowe, kompleksowe i spójne spojrzenie na badany obiekt. Składa się on z 12 podsystemów ułożonych i powiązanych ze sobą logicznie, począwszy od wejść systemu, jakimi są: ustalanie potrzeb kadrowych oraz rekrutacja (nabór) kandydatów do pracy, aż po wyjścia w postaci podsystemu zwolnień i odejść pracowniczych.

Każdy z wyróżnionych 12 podsystemów został w miarę szczegółowo opisany od strony zawartości treściowej i proceduralnej w rozdziałach od 2 do 13, a także starano się zaprezentować w nich miary i metody badania opisywanych zjawisk. Opracowanie uzyskało w ten sposób zwartą formę przedstawiającą cały system zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie.

Dodatkowo w rozdziale 14 zaprezentowano kompleksową metodę diagnozowania całego systemu zarządzania zasobami ludzkimi oraz poszczególnych podsystemów. Dzięki temu opracowanie nabrało większych walorów praktycznych i utylitarnych.

Autorzy wyrażają nadzieję, że podręcznik ma zarówno walory teoretyczno-metodologiczne, jak i praktyczne. Dlatego przeznaczony jest nie tylko do celów dydaktycznych, ale także może stać się użyteczny dla praktyków, zwłaszcza dla pracowników działów personalnych (spraw osobowych) i menedżerów.

Henryk Bieniok

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

ROZDZIAŁ 1

ISTOTA I TREŚĆ SYSTEMU ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI PRZEDSIĘBIORSTWA

Pojęcia kluczowe: system, wymiary-aspekty systemu zzl, system zzl, funkcje, etapy, podsystemy zarządzania zasobami ludzkimi.

Wprowadzenie

Nikt nie ma chyba wątpliwości, że potencjał ludzki należy do najcenniejszych zasobów przedsiębiorstwa. Ani zasoby finansowe, ani też zasoby materialne, technologiczne czy informacyjne nie są tak cenne jak ludzie. To poprzez ludzi zarządza się, lepiej czy gorzej, wszystkimi innymi zasobami. Nawet najlepsze maszyny i zmaterializowana w nich technologia ani najlepsze komputery i programy komputerowe niewiele znaczą, jeśli złe będzie zarządzanie zasobami ludzkimi. Korzyści z efektywnego zarządzania tymi zasobami są wręcz nieograniczone. Tymczasem w bardzo wielu przedsiębiorstwach ludzie są najgorzej zarządzanym zasobem. W dodatku nie są tego świadomi nasi menedżerowie, o czym przekonują liczne badania i obserwacje. Dlatego koncentracja uwagi w niniejszym opracowaniu na zarządzaniu zasobami ludzkimi jest potrzebna i w pełni uzasadniona. Aby jednak uczynić zadość tym zamiarom, konieczne

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

wydaje się zdefiniowanie samego systemu zarządzania zasobami ludzkimi przedsiębiorstwa, a zwłaszcza jego celów i zawartości treściowej.

W opracowaniu nie podjęto dyskusji terminologicznych na temat nazewnictwa badanego obszaru działalności przedsiębiorstwa czy instytucji. W szczególności nie chodzi nam w tym miejscu i czasie o rozstrzygnięcie sporu na temat tego, czy:

- posługiwać się pojęciem: kadry, personel, pracownicy, ludzie, praca żywa itp.,
- w odniesieniu do tych określeń używać terminów: zasoby, kapitał, potencjał, czynnik itp.,
- mówić wreszcie o kierowaniu, zarządzaniu lub gospodarowaniu tymi dobrami i wartościami.

Są to zawsze w większym lub mniejszym stopniu kwestie umowne, a najczęściej dość jałowe dyskusje terminologiczne sprowadzające się często tylko do kosmetycznych korekt obwarowanych różnymi arbitralnymi założeniami o znacznym stopniu umowności i interpretacji, z którymi nieraz trudno się zgodzić. Aby te sprawy rozstrzygnąć, należałoby stracić mnóstwo miejsca i czasu, a i tak (jak się przypuszcza) nie przekonano by wszystkich oponentów forsujących swoje określenia. Pozostawiono zatem te kwestie semantykom i językoznawcom ekonomii i zarządzania. Jeśli chodzi o to opracowanie, to przedmiotem rozważań jest:

1) zespół pracowników zatrudnionych w przedsiębiorstwie lub instytucji nazywany tu zasobami ludzkimi,
2) zarządzanie tymi zasobami,
3) chwalebny cel tego zarządzania, którego istota sprowadza się do efektywnego wykorzystania zasobów ludzkich, zapewniającego ciągły rozwój i poprawę konkurencyjności przedsiębiorstwa na rynku,
4) system (a więc zorganizowany, uporządkowany, spójny i kompleksowy zespół współzależnych części – podsystemów) zarządzania tymi zasobami, ukierunkowany na realizację celów nadrzędnych przedsiębiorstwa.

W literaturze można spotkać bardzo dużo i to bardzo różnych (a często nawet dość osobliwych) definicji zarządzania zasobami ludzkimi. Nie wchodząc w szczegóły terminologiczne i nie podejmując polemiki ze specjalistami zajmującymi się tą złożoną materią starano się jedynie w uproszczeniu zdefiniować sens tego desygnatu.

Uznano, że **zarządzanie zasobami ludzkimi polega na podejmowaniu decyzji, a później działań zmierzających do efektywnego wykorzystania potencjału ludzkiego, a dzięki temu do efektywnego wykorzystania pozostałych zasobów w celu zapewnienia przedsiębiorstwu przewagi konkurencyjnej, a przez to długookresowego rozwoju, przy jednoczesnym zaspokojeniu potrzeb i aspiracji pracowników**.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

Mimo pewnych braków tej definicji (wynikających z potrzeby syntezy), przyjęto ją jako punkt wyjścia do dalszych naszych rozważań zmierzających do identyfikacji treści i struktury systemu zarządzania zasobami ludzkimi.

1.1. Syntetyczna koncepcja systemu zarządzania zasobami ludzkimi przedsiębiorstwa

Nie podjęto (z braku miejsca) rozważań terminologicznych na temat bardzo różnych sposobów pojmowania samego systemu jako takiego. Przyjęto tylko, **że system jest to obiekt złożony z elementów tak ze sobą powiązanych logicznie i funkcjonalnie, aby każdy z nich współprzyczyniał się do powodzenia całości, a więc do realizacji jego głównego celu. Tym celem jest (jak to już zaznaczono) w przypadku systemu zarządzania zasobami ludzkimi efektywne wykorzystywanie potencjału ludzkiego, a poprzez to także pozostałych zasobów, zapewniające trwały rozwój przedsiębiorstwa i pracowników.**

Podejmując się zadania zmierzającego do zidentyfikowania **systemu zarządzania zasobami ludzkimi** uznano, że z uwagi na charakter i stopień trudności przedsięwzięcia powinien to być **obiekt wielowymiarowy** obejmujący aspekty (wymiary):

1) **procesowe**, ilustrujące przebieg (etapy, elementy, podsystemy) procesu zzl,

2) **funkcjonalne**, ukazujące przynajmniej cztery główne funkcje zarządzania, takie jak: planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie, realizowane w każdym etapie – podsystemie,

3) **narzędziowe,** uwzględniające takie trzy ważne aspekty zzl, jak:

– kształtowanie polityki personalnej (kadrowej),
– controlling personalny,
– koszty pracy.

Aspekty te należałoby nałożyć (jako kolejny wymiar bryły morfologicznej) na wszystkie funkcje rodzajowe (elementy, podsystemy, etapy) oraz funkcje regulacyjne procesu zzl. Są one bezpośrednio pochodną bądź to przyjętej w przedsiębiorstwie polityki personalnej, bądź controllingu personalnego, bądź też wywołują określone konsekwencje efektywnościowe (efekty i koszty pracy). Polityka personalna firmy „przenika" przecież oraz wywołuje określone reperkusje we wszystkich funkcjach procesu zzl. Controlling personalny zaś jest narzędziem realizowania tej polityki, natomiast końcowym wyrazem tych reperkusji są określone efekty i koszty pracy.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

Wydaje się, że poza wymienionymi aspektami można by wyróżnić i skojarzyć ze sobą w bryle morfologicznej także inne dodatkowe wymiary. Chodzi zwłaszcza o poziomy zarządzania w postaci co najmniej układu strategicznego i operacyjnego. Jednak mogłoby to znacznie skomplikować wizualizację całego systemu. **Mimo tego nie traktuje się tu koncepcji systemu zzl jako obiektu zamkniętego.** Będzie ona możliwa do uzupełnienia w razie potrzeby także o inne wymiary i przekroje. Niemniej trzeba było ograniczyć prowadzone tu rozważania tylko do trzech wymienionych aspektów (wymiarów), które wydają się najistotniejsze. W przeciwnym razie bryła morfologiczna przedstawiająca system zzl byłaby konstrukcyjnie zbyt skomplikowana.

W wyniku analizy struktury i treści poglądów różnych autorów dotyczących zarządzania zasobami ludzkimi, widzianego w postaci obiektu uporządkowanego o charakterze **systemu**, podjęto w pierwszej kolejności próbę przeprowadzenia literaturowej analizy porównawczej w tym zakresie. W tym celu dokonano najpierw syntetycznego zestawienia poglądów wielu autorów dotyczących treści procesu zzl w postaci tabelarycznej wprowadzając w tabeli 1.1 dodatkowo część „rankingową" ilustrującą **częstotliwość występowania poszczególnych funkcji (elementów, podsystemów, etapów) procesu zarządzania zasobami ludzkimi w literaturze przedmiotu**. Z uwagi na i tak znaczne wymiary tabeli 1.1 zrezygnowano w niej z prezentacji poglądów ekstremalnych, tzn. takich, które występują w literaturze tylko sporadycznie, a więc nie znajdują potwierdzenia w poglądach innych autorów. Można tu przykładowo wymienić takie funkcje (elementy, etapy) procesu zzl, jak np.:

- wartościowanie pracy i atestacja – 1 wskazanie,
- organizowanie pracy indywidualnej i zespołowej – 2 wskazania,
- wyzwalanie kreatywności i przedsiębiorczości – 2 wskazania,
- systemy komunikacji – 1 wskazanie,
- tworzenie wizerunku pracownika – 1 wskazanie,
- czynności administracyjno-biurowe związane z realizacją funkcji personalnych (obsługa administracyjna kadr) – 2 wskazania,
- kształtowanie systemu partycypacji pracowników w zarządzaniu firmą – 1 wskazanie.

Funkcje te mieszczą się zresztą w różnym stopniu w treści wyróżnionych przez nas 12 funkcji rodzajowych (etapów) procesu zzl.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

Tabela 1.1

Treść procesu (funkcji) zarządzania zasobami ludzkimi w ujęciu różnych specjalistów tego obszaru zarządzania przedsiębiorstwem (kolejność autorów przypadkowa)

Lp.	Funkcje (elementy, etapy, podsystemy) procesu zarządzania zasobami ludzkimi	T. Oleksyn	J. Tymowski	P. Louart	T. Listwan	E. Mc Kenna, N. Beech	J. Popławska	J. Berthel	M. Kossowska	R. Jurkowski	A. Kozdrój	M. Amstrong	A. Stabryła	A. Sajkiewicz	J. Penc	H. Steinmann, G. Schreyögg	M. Ogusiak, W. Gomulski	J.A.F. Stoner, Ch. Wankel	J. Strużyna	A. Pocztowski	A. P. Muhlemann, J.S. Oakloyd	A.K. Koźmiński, W. Piotrowski	M. Kostyra	J. Szaban	W.G. Nickels	R.W. Griffin	S.P. Robbins, D.A. DeCenzo	Częstość występowania danej funkcji w wykorzystanej literaturze przedmiotu
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29
1.	Ustalanie (planowanie) potrzeb kadrowych Planowanie zapotrzebowania	+	+				+	+	+	+			+	+		+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	20
2.	Rekrutacja, nabór Pozyskiwanie kandydatów		+		+		+	+	+	+		+	+	+	+	+		+	+	+		+	+		+	+	+	20
3.	Selekcja, dobór	+	+	+	+		+		+	+	+	+	+	+	+	+		+	+			+	+		+	+	+	21
4.	Adaptacja społeczno-zawodowa Wprowadzanie do pracy		+					+	+									+	+					+				7
5.	Rozwój zawodowy Doskonalenie i szkolenie pracowników	+	+	+	+		+	+	+	+	+		+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	23

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

cd. tabeli 1.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29
6.	Ocena pracowników (wyników) Ocena efektywności	+				+			+	+			+			+	+	+				+	+	+	+	+	+	14
7.	System motywacji Wynagrodzenia i świadczenia	+	+	+	+			+		+		+	+	+	+		+		+	+	+	+	+		+	+	+	19
8.	Kształtowanie (rozwój) kariery i sukcesji						+				+			+		+										+		5
9.	Awanse, przeniesienia, sankcje (degradacje) Przemieszczenia pracowników		+		+				+	+			+				+	+	+									8
10.	Odejścia i zwolnienia		+				+		+	+	+		+					+	+									8
11.	Ochrona zdrowia i bezpieczeństwo pracy				+		+			+		+			+					+	+							7
12.	Kultura organizacyjna i stosunki międzyludzkie	+				+	+					+	+				+				+			+				8
13.	Koszty pracy i controlling personalny Informacyjny system kadrowy				+			+					+	+	+									+				6
14.	Stosunki pracy i pracownicze	+			+									+						+						+	+	6
15.	Kształtowanie polityki personalnej					+	+					+		+	+				+									6

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

1.2. Morfologia procesów zarządzania w dziedzinie zasobów ludzkich

Po analizie informacji zaprezentowanych w tabeli 1.1 oraz kierując się częstością funkcji procesu zzl wskazanych przez różnych specjalistów z tego zakresu, przyjęto następujący układ funkcji rodzajowych (elementów, etapów, podsystemów) procesu zzl:

1) ustalanie potrzeb kadrowych,
2) rekrutacja – nabór kandydatów,
3) selekcja – dobór,
4) adaptacja społeczno-zawodowa,
5) ochrona zdrowia i bezpieczeństwo pracy,
6) rozwój zawodowy pracowników,
7) kształtowanie (rozwój) kariery i sukcesja,
8) kształtowanie postaw i zachowań pracowników,
9) kształtowanie stosunków pracy,
10) ocenianie pracowników,
11) wynagradzanie pracowników,
12) zwalnianie i odejścia pracowników.

Są to główne funkcje rodzajowe (nazywane też często etapami, elementami lub podsystemami) procesu zarządzania zasobami ludzkimi, ułożone logicznie i systemowo zgodnie z ich przebiegiem w przedsiębiorstwie począwszy od planowania potrzeb kadrowych i rekrutacji (wejścia systemu), aż po odejścia i zwalnianie (wyjścia).

Aby zadośćuczynić wymogom nauk o zarządzaniu, należy na funkcje rodzajowe procesu zzl „nałożyć" cztery podstawowe, regulacyjne funkcje zarządzania, takie jak: planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie (bez nich nie ma zarządzania). **Funkcje te powinny być realizowane w każdym z wyszczególnionych etapów procesu zzl**, co obrazuje odpowiednia macierz zaprezentowana w tabeli 1.2.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

Tabela 1.2

Dwuwymiarowa macierz morfologiczna obrazująca przebieg procesów zarządzania w obrębie zarządzania zasobami ludzkimi

Funkcje regulacyjne zarządzania / Funkcje rodzajowe (etapy, podsystemy) procesu zzl	Planowanie	Organizowanie	Motywowanie	Kontrolowanie
1. Ustalanie potrzeb kadrowych				
2. Rekrutacja – nabór kandydatów				
3. Selekcja – dobór				
4. Adaptacja społeczno-zawodowa				
5. Ochrona zdrowia i bezpieczeństwo pracy				
6. Rozwój zawodowy pracowników				
7. Rozwój kariery i sukcesja				
8. Kształtowanie postaw i zachowań pracowników				
9. Kształtowanie stosunków pracy				
10. Ocenianie pracowników				
11. Wynagradzanie pracowników				
12. Zwalnianie i odejścia pracowników				

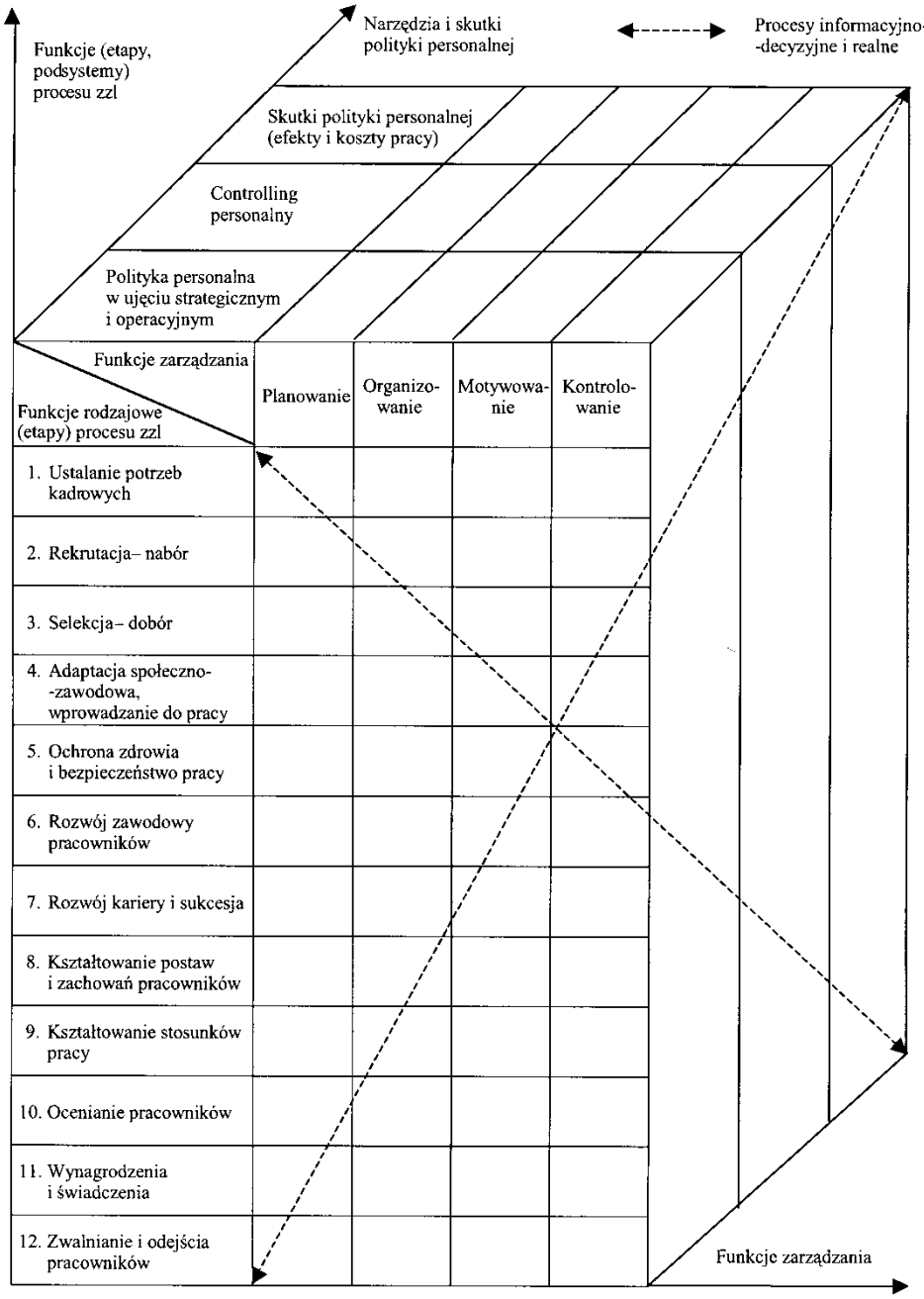
◄·····► procesy informacyjno-decyzyjne i realne

Realizacja czterech regulacyjnych funkcji zarządzania (planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie) sprowadza się w ostateczności do podejmowania racjonalnych decyzji w obrębie każdego z etapów procesu zzl i zapewnienia ich pełnego urzeczywistnienia.

Wyjątkowo ważnym aspektem procesu zzl jest prowadzenie przez zarząd przedsiębiorstwa **racjonalnej i spójnej polityki personalnej, która powinna znajdować odbicie w realizacji każdej z wymienionych funkcji rodzajowych tego procesu. Racjonalna i spójna polityka personalna realizowana przez zarząd przedsiębiorstwa powinna splatać wszystkie funkcje (etapy) rodzajowe procesu zzl w jedną kompleksową i zharmonizowaną całość. Narzędziem tego scalania powinien być controlling personalny, który za pomocą instrumentów planistycznych, prawnych, ekonomicznych i kontrolnych wymusza na kierownikach, w obrębie poszczególnych funkcji rodzajowych, pożądane działania. Skutki tych procesów znajdują w ostateczności odbicie w takich czy innych efektach i kosztach pracy ponoszonych w przedsiębiorstwie.** Dlatego zarówno założenia polityki personalnej przedsiębiorstwa, jak i przyjęte instrumenty controllingu personalnego powinny uwzględniać to przełożenie, ponieważ znajdują one bezpośredni wyraz w efektywności (efektach i kosztach pracy).

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

Wszystkie opisane, nader ważne aspekty zzl scalono w postaci trzeciego wymiaru bryły morfologicznej systemu zzl. Po uwzględnieniu tych aspektów, bardziej pełny kształt systemu zzl prezentuje rys. 1.1.



Rys. 1.1. Idea prezentująca treść systemu zarządzania zasobami ludzkimi

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

Z zaprezentowanych w niniejszym opracowaniu rozważań wynika wniosek, że **zasadniczą treścią systemu zarządzania zasobami ludzkimi są procesy informacyjno-decyzyjne, a w ślad za nimi procesy realne przebiegające w warstwie:**

- **funkcji rodzajowych** (etapów, podsystemów) procesu zzl,
- **funkcji zarządzania** (planowania, organizowania, motywowania, kontrolowania),
- **polityki personalnej**, a także jej narzędzi i skutków w postaci odpowiednio controllingu personalnego oraz efektów i kosztów pracy.

Można zatem wyprowadzić wniosek, że **system zarządzania zasobami ludzkimi jest to wyodrębniony podsystem przedsiębiorstwa, którego zadaniem jest stymulujące i proefektywnościowe oddziaływanie na zasoby ludzkie w celu zapewnienia im rozwoju, a dzięki temu także rozwoju całego przedsiębiorstwa**.

W następnych rozdziałach niniejszej pracy zostaną szczegółowo omówione kolejne, wyróżnione tu podsystemy (etapy, obszary) systemu zarządzania zasobami ludzkimi.

PYTANIA I PROBLEMY DO DYSKUSJI

1. Na czym polega i co jest celem zarządzania zasobami ludzkimi?
2. Zinterpretuj składniki i treść systemu zarządzania zasobami ludzkimi.
3. Jak oceniasz logikę zaprezentowanego systemu zarządzania zasobami ludzkimi?

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

ROZDZIAŁ 2

USTALANIE POTRZEB KADROWYCH

Pojęcia kluczowe: analiza zasobów ludzkich, cele planowania zasobów ludzkich, elastyczność, płynność zatrudnienia, prognozowanie popytu, prognozowanie podaży, produktywność i koszty.

2.1. Istota planowania potrzeb kadrowych

Planowanie pojmowane jest jako proces definiowania celów oraz określania skutecznych i adekwatnych do przyszłych potrzeb, warunków działania i środków ich osiągania[1]. Planowanie staje się zatem, w organizacjach-systemach jednym z podstawowych wyznaczników i pierwszą, podstawową funkcją zarządzania[2]. Planowanie zazwyczaj rozumiane jest jako proces i jako takie samo składa się z mniejszych części – elementów[3]. Zaznaczenie procesowości i złożoności samego planowania ma istotne znaczenie, gdyż cecha ta przypisana jest także do planowania zasobów ludzkich.

[1] M. Ingram: Planowanie działalności przedsiębiorstwa. W: Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem. Pojęcia, funkcje, zasady, zasoby. Część I. Red. H. Bieniok. AE, Katowice 1997, s. 159.

[2] S.P. Robbins, D.A. DeCenzo: Podstawy zarządzania. PWE, Warszawa 2002, s. 131 i nast.

[3] Elementy procesu planowania omówione są w licznych pozycjach literatury z zakresu zarządzania, por. R.W. Griffin: Podstawy zarządzania organizacjami. PWN, Warszawa 2000, s. 199 i nast.; J.A.F. Stoner, Ch. Wankel: Kierowanie. PWE, Warszawa 1994, s. 75.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

W opinii teoretyków i praktyków zarządzania zasoby ludzkie stanowią w organizacjach kluczowy, unikalny element, który stanowić może, i najczęściej stanowi, o wyjątkowości i unikatowości danego przedsiębiorstwa. Ta wyjątkowość prowadzi najczęściej do stworzenia trudnej do skopiowania przewagi konkurencyjnej przejawiającej się w wielu postaciach (wysokich obrotach, udziale w rynku, przychodach, zyskach, relatywnie niskich kosztach, lojalności klientów, wysokiej jakości oferowanych produktów itd.). Przewaga konkurencyjna dzięki wymienionym, rozmaitym korzyściom, których dostarcza organizacji, staje się obiektem pożądania ze strony przedsiębiorstwa. Jeśli zatem jednym z najistotniejszych elementów organizacji przyczyniających się do osiągnięcia tych korzyści są zasoby ludzkie, kadry czy po prostu ludzie, nie powinno dziwić powszechne zainteresowanie kwestią zarządzania zasobami ludzkimi. Wobec tego istotność działań w zakresie szeroko pojętej funkcji kadrowej wydaje się bezdyskusyjna.

Zarządzanie zasobami ludzkimi może być rozumiane jako swoisty proces, w trakcie którego tworzone są warunki sprzyjające aktywnemu i twórczemu włączaniu się ludzi w osiąganie przez przedsiębiorstwo wcześniej ustalonych celów, a także działania zmierzające do tego, by praca na rzecz przedsiębiorstwa dawała im satysfakcję (materialną i niematerialną)[4]. Przy takim sposobie definiowania zarządzania zasobami ludzkimi pierwszym logicznym krokiem w tym procesie jest staranne ustalenie tego, **jakiej kadry potrzebuje firma** (jakość zasobów ludzkich) oraz **jaka ilość pracowników** będzie niezbędna do realizacji wytyczonych celów.

Proces ustalania potrzeb kadrowych określany bywa najczęściej terminem planowania. Dokładniej określając ten proces można stwierdzić, iż **jego istotą jest zidentyfikowanie zarówno aktualnych, jak i przyszłych potrzeb przedsiębiorstwa w dziedzinie ilości i jakości zasobów ludzkich**, a także opracowanie sekwencji działań, które przyczynić się powinny do zapewnienia realizacji niniejszych potrzeb[5].

Znacznie krócej i prościej opisuje proces planowania zasobów ludzkich M. Armstrong. Jest ono według niego określaniem tego, **jakich pracowników potrzebuje organizacja, aby móc osiągać swoje cele strategiczne**[6]. Planowanie powinno być oparte na kluczowym założeniu, że właśnie ludzie stanowią najcenniejszy zasób organizacji i z tego powodu planowanie zasobów ludzkich powinno być łączone z planowaniem biznesowym.

---

[4] Podstawy zarządzania…, op. cit., s. 273.

[5] Ibid., s. 277.

[6] M. Armstrong: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000, s. 277.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

Na planowanie zasobów ludzkich można patrzeć także od strony procesu podejmowania decyzji. Q. Mills[7] traktuje proces planowania jako podejmowanie decyzji, w trakcie których określa się i pozyskuje właściwą liczbę osób posiadających odpowiednie umiejętności (kompetencje), motywuje się pozyskanych pracowników do osiągania dobrych efektów, tworzy się powiązania między celami przedsiębiorstwa oraz czynnościami w zakresie planowania zasobów ludzkich.

Jak podają E. McKenna i N. Beech, **początkową fazą planowania zasobów ludzkich jest oszacowanie przyszłych potrzeb przedsiębiorstwa dotyczących pracowników**, biorąc pod uwagę najwłaściwszy i najbardziej użyteczny z punktu widzenia celów organizacji zestaw kwalifikacji[8].

Jak podaje R. Jurkowski, **planowanie personelu, zwane także planowaniem zasobów ludzkich czy planowaniem zatrudnienia, jest podstawowym i najistotniejszym narzędziem optymalizacji działań w zakresie wielkości zasobów ludzkich organizacji**. Powinno ono:

1) stanowić integralną część planowania strategicznego i operacyjnego organizacji,

2) opierać się na analizie czynników:

– wewnętrznych (charakterystyka organizacji, efektywność, strategia dalszego rozwoju firmy, obecne i przewidywane zapotrzebowanie na kadrę o określonych kwalifikacjach, wakaty),
– zewnętrznych (sytuacja na rynku pracy, konkurencja ze strony innych organizacji w poszukiwaniu i pozyskiwaniu utalentowanych pracowników itp.),

3) wykorzystywać metody pomiaru pracy, wartościowania, normowania, oceny rezultatów,

4) wykorzystywać najnowocześniejsze techniki do wariantowania planów tworzenia rachunków optymalizacyjnych[9].

Według M. Kostery, istotą planowania zasobów ludzkich jest identyfikacja przyszłych wymagań organizacyjnych stojących przed funkcją personalną i podsystemem ludzkim w przedsiębiorstwie. Ma ono także za zadanie przygotowanie działań mających wyeliminować różnice między stanem obecnym i pożądanym[10].

J. Górska twierdzi, iż głównym zadaniem planowania zasobów ludzkich jest właściwa alokacja, rozumiana jako powierzenie każdemu pracownikowi funkcji, które odpowiadają jego kompetencjom, kwalifikacjom, specjalności, a które zarazem sprzyjać będą zadowoleniu z pracy oraz indywidualnemu rozwojowi[11].

---

[7] Ibid.
[8] E. McKenna, N. Beech: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Gebethner i Ska, Warszawa 1997, s. 99.
[9] R. Jurkowski: Prawne i ekonomiczne aspekty zarządzania ludźmi w firmie. Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 2002.
[10] M. Kostera: Zarządzanie personelem. PWE, Warszawa 1996, s. 43.
[11] Zasoby ludzkie w firmie. Organizacja, kierowanie, ekonomika. Red. A. Sajkiewicz. Poltext, Warszawa 2000, s. 108.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

Według M. Gablety, planowanie personelu jest sekwencją działań zmierzających do identyfikacji przyszłych potrzeb personalnych w ich ilościowym i jakościowym wymiarze[12].

Podsumowując rozważania na temat ustalania potrzeb kadrowych, stwierdzić należy, iż **jest to proces składający się z logicznie uporządkowanych działań, którego istotą jest stwierdzenie tego, ilu pracowników oraz o jakich kwalifikacjach potrzebuje i będzie potrzebować organizacja oraz określenie sposobów likwidacji luki pomiędzy posiadanymi zasobami a przyszłymi potrzebami.**

STUDIUM PRZYPADKU NA TEMAT POTRZEB KADROWCH

Wszelkie marnotrawstwo czasu wynika w wielu firmach oraz instytucjach z nadmiaru personelu w stosunku do skali wykonywanych zadań. Z tego powodu pracownicy tracą entuzjazm do pracy i stają się „odsiadywaczami godzin". Jest to miarodajny objaw przerostów w zatrudnieniu.

Wymówką dla nadmiernego zatrudnienia jest zawsze to samo:

- „musimy mieć stale w zespole speców do różnych, pojawiających się od czasu do czasu spraw",
- „musimy mieć ludzi na (wszelki) wypadek okresowego (sezonowego) zwiększenia się zadań".

Tymczasem należy mieć „tylko drużynę ludzi [...] potrzebnych na co dzień dla podstawowych zadań. Specjaliści potrzebni od czasu do czasu lub tacy, z którymi można się konsultować w tej czy innej sprawie powinni zawsze pozostawać na zewnątrz firmy. Jest to nieporównanie taniej [...] niż trzymać ich stale w zespole". Równie bez sensu jest trzymanie ludzi na wypadek zwiększenia się zadań. Można tu zaproponować różne formy okresowego zatrudnienia, które znakomicie obniżą koszty robocizny. Ale wszystkie te sprawy mogą załatwić racjonalne normy zatrudnienia[13].

2.2. Cele podsystemu planowania potrzeb kadrowych

Znając istotę ustalania potrzeb kadrowych, warto zatrzymać się przy celach, które przyświecają temu obszarowi systemu zarządzania zasobami ludzkimi.

[12] Potencjał pracy w przedsiębiorstwie. Kształtowanie i wykorzystanie. Red. M. Gableta. AE, Wrocław 1998, s. 78.
[13] Na podstawie: P. Drucker: Menedżer skuteczny. Nowoczesność. Czytelnik, AE Kraków 1994, s. 45-57.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

Według M. Armstronga, celem planowania zasobów ludzkich jest doprowadzenie do sytuacji, w której określona organizacja:

- pozyskuje i zatrzymuje określoną, potrzebną liczbę ludzi posiadających pożądane umiejętności, wiedzę, kompetencje,
- robi najlepszy użytek z posiadanych zasobów maksymalizując przewagę konkurencyjną,
- jest zdolna do przewidywania problemów związanych z potencjalnymi nadwyżkami lub niedoborami pracowników,
- potrafi wyszkolić wysoce kwalifikowanych i elastycznych pracowników, przyczyniając się tym samym do rozwijania swoich zdolności przystosowawczych, wymaganych w turbulentnym otoczeniu,
- zmniejsza zależność od zewnętrznych źródeł rekrutacji w momentach niedoboru kluczowych umiejętności – wiąże się to z tworzeniem planów (o charakterze strategicznym, taktycznym i operacyjnym) stabilizacji i strategii rozwoju pracowników[14].

Planowanie zasobów ludzkich nie jest niczym innym, jak przygotowaniem realizacji szeroko pojętej funkcji kadrowej w organizacji, która ma sprzyjać osiąganiu przewagi konkurencyjnej i stworzeniu właściwych warunków funkcjonowania zarówno przedsiębiorstwa na rynku, jak i pracowników wewnątrz niego.

Nieco inaczej cele planowania personelu przedstawia J. Górska twierdząc, iż służyć ono powinno:

- określeniu właściwej wielkości i struktury zatrudnienia w celu redukcji kosztów,
- ustaleniu uzasadnionej ekonomicznie ilościowej relacji pomiędzy zatrudnieniem pracowników z wewnętrznego rynku pracy a zatrudnieniem peryferyjnym, które stanowi bufor umożliwiający podjęcie działań dostosowawczych,
- zachowaniu stabilności i ciągłości funkcjonowania organizacji poprzez ograniczenie zjawiska dobrowolnej fluktuacji kadr,
- diagnozowaniu kwalifikacji pożądanych z punktu widzenia działalności przedsiębiorstwa w odniesieniu do nowo pozyskiwanych pracowników,
- optymalnemu wykorzystaniu umiejętności i kompetencji pracowników poprzez stworzenie programów rozwoju zawodowego i planowanie ścieżek karier,
- planowaniu obsad personalnych, czyli właściwej alokacji kadr pomiędzy poszczególnymi komórkami organizacyjnymi przedsiębiorstwa[15].

Zwrócenie przez autorkę szczególnej uwagi na kwestie kosztowe, optymalizacyjne i suboptymalizacyjne wytłumaczyć można odwołując się do uwarunkowań i specyfiki polskiego rynku pracy i funkcjonowania przedsiębiorstw w polskich

[14] M. Armstrong: Op. cit., s. 279.
[15] Zasoby ludzkie…, op. cit., s. 108-109.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

realiach gospodarczych, gdzie problematyka obniżki kosztów pracy staje się sprawą istotnie przyczyniającą się do podniesienia konkurencyjności i zwiększenia zysków. Może to również wynikać z wysokiej kosztochłonności błędnych decyzji w zakresie zasobów ludzkich, przejawiających się nie tylko stałymi i wysokimi kosztami zatrudnienia i wynagradzania personelu, ale także kosztami fluktuacji, szkolenia, spadku wydajności, zwolnień i przekwalifikowań.

Znacznie krócej i konkretniej cele planowania w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi przedstawia J. Strużyna. Twierdzi on, iż działania w tej sferze mają na celu identyfikację aktualnych i przyszłych potrzeb przedsiębiorstwa w zakresie ilości i jakości personelu, a także opracowanie działań mających zapewnić realizację tych potrzeb[16]. Określenie celów planowania sprowadza się w tym przypadku do prezentacji kluczowych działań przedsiębiorstwa i w zasadzie jest tożsame z istotą tego planowania.

R. Jurkowski, do podstawowych celów planowania personelu zalicza:

- redukcję kosztów personalnych i społecznych poprzez optymalizację zatrudnienia obecnie i w przyszłości w celu wyeliminowania niedoboru lub nadmiaru pracowników,
- optymalizację organizacyjnego zasobu wiedzy, umiejętności i kompetencji poprzez zidentyfikowanie potrzeb i lepsze wykorzystanie istniejącego potencjału,
- określenie szeroko rozumianych kompetencji ludzi niezbędnych do efektywnego funkcjonowania organizacji obecnie i w przyszłości,
- ciągłość uczestnictwa realizowaną dzięki równoważeniu popytu na pracowników o określonych kwalifikacjach i ich podaży, przeciwdziałaniu masowym przyjęciom, grupowym zwolnieniom i znacznej fluktuacji,
- opracowanie i stosowanie odpowiednich kryteriów oceny efektywności polityki kadrowej i narzędzi pomiaru.

Zaprezentowane grupy celów, pomimo licznych punktów zbieżnych, znacznie różnią się między sobą. Tworzą one rozmyte typologie i obszary, które powinny wchodzić w zakres planowania potrzeb kadrowych. Szczegółowe wyliczenia z jednej strony skutkują doprecyzowaniem istoty planowania personelu, z drugiej zaciemniają i zacierają jego podstawowe znaczenie. Wielość i różność celów ustalania potrzeb kadrowych wydaje się wynikać z różnego sposobu pojmowania istoty samego procesu i przyjętego punktu widzenia (mikro – podsystemu zzl i makro – całego przedsiębiorstwa) na temat opisywanego problemu, jak i z różnego traktowania osób w organizacji. Drugie twierdzenie łatwo uzasadnić można stosując dwa znane i akceptowane w literaturze modelowe podejścia do osób w organizacji: model „sita" i model „kapitału ludzkiego". W myśl

[16] J. Strużyna: Planowanie zatrudnienia i zarządzania zasobami ludzkimi. W: Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem. Op. cit., s. 277.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

tej typologizacji, grupy celów podkreślające kosztowy aspekt działań w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi zaliczyć należy do grupy traktującej osoby i ich funkcjonowanie w organizacji w kategoriach kosztotwórczych („pracownik to koszt", co łączy się z modelem „sita"). Jednak typologie celów podkreślające pozyskiwanie pracowników, ich rozwój i zatrzymywanie wydają się wynikać z paradygmatu człowieka jako niezbędnego elementu każdego systemu, jakim jest przecież organizacja („pracownik to cenny zasób", co w praktyce oznacza model „kapitału ludzkiego").

Wyjąwszy pojedyncze przypadki, nie istnieją wyniki badań, które z całą pewnością stwierdzałyby wykorzystanie lub powodzenie działalności[17] polegającej na planowaniu potrzeb kadrowych. Częściowo tezę tę potwierdzają wyniki badań przeprowadzonych przez S. Rynes i J.W. Boudreau[18], wskazujące, że tylko 2,3% czasu poświęcanego przez menedżerów służy planowaniu działań w zakresie pozyskiwania zasobów ludzkich. Luka między praktyką a teorią wynikać może z trudności w zakresie przewidywania przyszłości, zmieniających się priorytetów polityki i strategii, braku zaufania ze strony menedżerów do teorii planowania czy braku dowodów na to, że planowanie zasobów ludzkich odnosi zamierzone skutki. Jednak wyniki badań, na które powołuje się M. Kostera wskazują, iż 40% firm w USA zajmuje się planowaniem personelu na poziomie strategicznym, a ok. 50% planuje szczegółowo obsadę kluczowych stanowisk. Firmy te uzasadniają decyzję o planowaniu potrzeb kadrowych zwiększeniem elastyczności działania i wzrostem przedsiębiorczości a także wzrostem zyskowności (blisko 1/3 firm mogła wykazać w jednostkach pieniężnych korzyść, którą przyniosło im planowanie potrzeb kadrowych)[19].

2.3. Czynniki wpływające na wielkość i strukturę zatrudnienia

W procesie planowania potrzeb kadrowych można zastosować podejście statyczne i dynamiczne[20]. Podejście statyczne zakłada, że stan zatrudnienia w okresie poprzedzającym okres planowania był właściwy w stosunku do zadań realizo-

[17] M. Armstrong: Op. cit.
[18] S.L. Rynes, J.W. Boudreau: College Recruiting in Large Organizations: Practice, Evaluation and Research Implications. „Personnel Psychology" 1986, nr 39, s. 749.
[19] M. Kostera: Op. cit., s. 44.
[20] Z. Sekuła: Planowanie zatrudnienia. Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001, s. 46.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

wanych przez firmę. Podejście dynamiczne zakłada racjonalizację zatrudnienia, biorąc za podstawę ocenę stopnia wykorzystania personelu i wielkość niewykorzystanych rezerw. Do podstawowych, mających charakter uniwersalny, determinant wielkości zatrudnienia należą:

- plany działalności firmy,
- normy pracy,
- wskaźnik braków i reklamacji,
- pracochłonność funkcji i zadań niepodlegających normowaniu,
- substytucja pracy żywej pracą uprzedmiotowioną,
- skutki stosowania postępu techniczno-organizacyjnego,
- wydajność pracy,
- potencjał pracy i jego wykorzystanie,
- wymiar, struktura czasu pracy i stopień jego wykorzystania[21].

Z planu działalności zbudowanego na podstawie misji i celów firmy wynikają cele rzeczowe, które podlegają uszczegółowieniu i podziałowi na cele komórek organizacyjnych, a następnie stanowisk pracy. Na ich podstawie można ustalić, czy występuje potrzeba tworzenia nowych stanowisk pracy, łączenia lub dzielenia istniejących stanowisk, likwidacji niektórych czy może zmiany zakresu zadań na istniejących stanowiskach.

Czynności związane z wytwarzaniem wyrobów lub świadczeniem usług mogą podlegać normowaniu. W wielu przedsiębiorstwach realizujących powtarzalne procesy seryjne normy pracy ustalane są dla operacji lub zadań. Mogą one przyjmować postać norm: ilościowych, czasu i obsługi lub obsady (zatrudnienia). **Norma ilościowa** (liczba jednostek wyrobu konieczna do wykonania w jednostce czasu) oraz **norma czasu** (ilość czasu niezbędnego do wykonania danego zadania lub jednostki produktu pracy) noszą nazwę norm technicznie uzasadnionych lub technicznych norm pracy. **Norma obsługi** to liczba urządzeń (obiektów) przydzielonych do obsługi jednemu pracownikowi lub zespołowi pracowników pracujących w systemie obsługi wielostanowiskowej. **Norma obsady**, albo inaczej norma zatrudnienia, to liczba pracowników niezbędnych do obsługi jednego lub kilku urządzeń lub do wykonania określonej pracy w danej komórce organizacyjnej. Istnieje wiele sposobów (formuł) obliczania norm zatrudnienia[22]. Zmiana tych norm (korekta) może nastąpić w przypadku niewykonania lub znacznego przekroczenia norm w okresie bazowym, wprowadzenia zmian w technice wytwarzania lub organizacji oraz w przypadku zastępowania pracy żywej pracą uprzedmiotowioną.

W przedsiębiorstwach, w których występują braki lub reklamacje, a w szczególności w przypadku, gdy wytwarzanie odbywa się za pomocą prac ręcznych,

[21] Ibid., s. 48.
[22] Szerzej na temat formuł planowania zatrudnienia w: Ibid.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

maszynowo-ręcznych i innych przy dużym udziale pracy ludzkiej, należy w procesie planowania pracochłonności wyrobów uwzględnić dodatkowe nakłady na naprawę nieodpowiedniej jakości wyrobów.

Do określenia pracochłonności nieprodukcyjnych funkcji i zadań wykorzystywane są różne metody szacowania (statystyczne, porównawcze, matematyczne czy przewidywania opartego na doświadczeniu specjalisty). Wystąpienie nowych prac nie zawsze musi pociągać za sobą tworzenia nowych stanowisk pracy. W pierwszej kolejności rozpatruje się możliwości ich wykonania przez już zatrudnionych pracowników poprzez zmiany w organizacji pracy.

Jednym z celów wprowadzania nowoczesnych rozwiązań technicznych i organizacyjnych, obok udoskonalania jakości, wprowadzania materiałooszczędnych technik wytwarzania, zwiększania bezpieczeństwa pracy czy ochrony środowiska naturalnego, jest zastępowanie pracy ludzkiej pracą maszyn i urządzeń. Każdy rodzaj postępu technicznego, zarówno na etapie wprowadzania, jak i eksploatacji, wymaga dostosowania liczby i kwalifikacji personelu do nowych wymagań na stanowiskach pracy. Często wiąże się z eliminowaniem pracy ludzi. W wyniku stosowania postępu technicznego i organizacyjnego, uzyskać można oszczędność pracy żywej i obniżkę kosztów pracy. Może się to wyrażać w zmniejszonych normach pracy, normach obsługi, wzroście poziomu wydajności pracy lub konieczności zmniejszenia zatrudnienia. **Efekty te noszą nazwę wskaźnika substytucji pracy żywej pracą uprzedmiotowioną.** Istotny on jest wówczas, gdy zakres zmian wywoływanych postępem technicznym jest znaczny i można ustalić wielkość oszczędności pracy ludzkiej. Sytuacja taka ma miejsce okresowo, zazwyczaj wówczas, gdy w przedsiębiorstwie wprowadzane są nowe wyroby. Substytucja pracy żywej pracą uprzedmiotowioną ma największy wpływ na zmiany zatrudnienia na stanowiskach robotniczych.

Wielkość zatrudnienia zależy wprost od wydajności pracy. Wiąże się z wykorzystywaniem przez firmę pracy ludzkiej i intensywnością pracy wykonywanej przez samych pracowników. Poziom wydajności pracy kształtowany jest między innymi przez program produkcji, normy pracy i stopień ich wykonania, poziom kwalifikacji i umiejętności pracowników, stopień wykorzystania potencjału pracy, czas pracy i stopień jego wykorzystania oraz różne formy postępu techniczno-organizacyjnego. W procesie ustalania wielkości zatrudnienia należy uwzględniać nie tylko osiągany poziom wydajności, ale także możliwości jego dalszego podniesienia. Analiza możliwości zwiększenia wydajności obejmuje analizę wielkości niezbędnych nakładów pracy, łatwości uruchomienia rezerw oraz określenia źródeł tych rezerw. Wcześniejsze przewidzenie zmian przyczyniających się do zwiększenia wydajności pracy pozwala uwzględnić je w planowaniu zatrudnienia.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

Na potencjał pracy pracownika składa się zespół jego cech i atrybutów, które w części lub całości są wykorzystywane w trakcie wykonywania pracy na danym stanowisku. Potencjał pracy tworzą wiedza, umiejętności praktyczne, predyspozycje, zdolności i specyficzne cechy osobowościowe oraz motywacja do pracy[23].Wyróżnia się potencjał pracy aktualny i przyszły. Aktualny potencjał pracy to wykorzystywany i możliwy do wykorzystania zasób, gdy zaistnieje taka potrzeba. Przyszły potencjał charakteryzują właściwości pracowników możliwe do rozwinięcia w następstwie doskonalenia i rozwoju zawodowego, szkoleń, a także awansów i zmian w organizacji pracy. Lepsze wykorzystanie potencjału pracy obejmuje dopasowywanie pracy do możliwości pracowników oraz wykonywanie jej z pożądaną intensywnością. Ocena wykorzystania potencjału pracy i planowania zmian jego poziomu nie jest zadaniem łatwym i wykonywana jest najczęściej na poziomie komórki organizacyjnej lub grupy stanowisk. Możliwa jest dzięki wykorzystaniu obserwacji natężenia i intensywności pracy na stanowisku, okresowym ocenom pracowniczym, a także badaniom czasu (pomiary chronometrażowe, fotografia dnia pracy). Badania efektywności pracy mogą ujawnić niewykorzystane rezerwy potencjału pracy. Działania na rzecz lepszego wykorzystania potencjału pracy nie wymagają złożonych przedsięwzięć technicznych i nie są zbyt kosztowne. Istotną barierę mogą stanowić przyzwyczajenia pracowników do istniejącej sytuacji i niewysokich wymagań pracy. Zmiany w zakresie oczekiwań wobec pracowników mogą być przyczyną zaburzeń w harmonii społecznej. Zmiany w podziale pracy, które pozwolą dopasować pracę do możliwości zawodowych pracowników, oraz stworzenie warunków do pożądanej intensywności pracy o charakterze jakościowym przyczyniają się do powstania zmian ilościowych w postaci zbędnego zatrudnienia.

Wymiar czasu pracy wynika z ustawowych regulacji na szczeblu ogólnokrajowym, a następnie ustaleń zakładowych. Im mniejszy wymiar czasu pracy w danym okresie obliczeniowym, tym więcej osób należy zatrudnić do wykonania określonej produkcji. **Wymiar nominalnego czasu pracy** jest wielkością normatywną i obejmuje czas przepracowany i nieprzepracowany przez pracowników. Na czas nieprzepracowany (sięgający średnio w Polsce 50%) składają się przerwy w pracy należne pracownikom ustawowo oraz czas tracony zarówno z winy pracownika, jak i pracodawcy. Niektóre rodzaje czasu nieprzepracowanego (urlopy wypoczynkowe, szkoleniowe, wychowawcze) można przewidzieć na podstawie danych statystycznych oraz działań podejmowanych dla ich ograniczenia. W zależności od rodzaju planowanej działalności, może wystąpić potrzeba wydłużania lub skracania czasu pracy. Istnieje wiele rozwiązań pozwala-

[23] Potencjał pracy w przedsiębiorstwie. Op. cit., s. 12.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

jących dopasować czas pracy do potrzeb realizowanych zadań. O wyborze rozwiązania powinien decydować rachunek ekonomiczny, ukazujący różnicę między efektami a kosztami i w przypadku potrzeby skracania czasu pracy (załamanie się wzrostu gospodarczego, utrata części klientów) lepszym niż redukcja zatrudnienia może okazać się rozwiązanie polegające na możliwości stosowania elastycznego czasu pracy.

Źli pracownicy nie robią nawet tego co muszą, przeciętni tylko to co robić muszą, a ponadprzeciętni zawsze dodatkowo to, czego nie muszą.

Przeciętność to już trzy czwarte drogi do zbędności.

Ludzi jak maku, a roboty ani znaku.

Lepiej mało dobrych niż wielu złych.

Gdzie wiele kto ma sług, mniejszą ma wysługę.

Mądrości ludowe

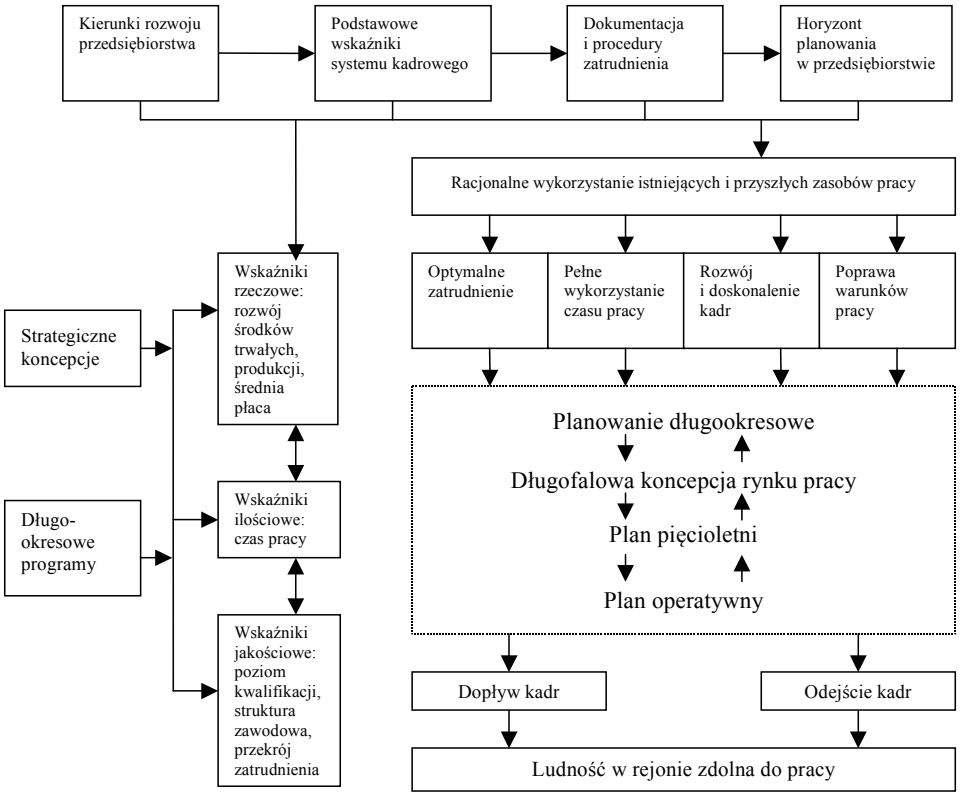
2.4. Proces ustalania potrzeb kadrowych

Cele podsystemu planowania potrzeb kadrowych w organizacjach generalnie realizowane mogą być na dwa sposoby: zgodnie z zaleceniami teoretycznymi, które przybierają postać modeli, kroków, przy wykorzystaniu technik planistycznych, matematycznych, statystycznych i innych, oraz w sposób mniej sformalizowany (w postaci odpowiedzi na zestaw pytań) lub wymykający się jakiejkolwiek standaryzacji, czyli na wyczucie.

Obszerną i ciekawą koncepcję planowania zatrudnienia w organizacji przedstawiła w swojej pracy A. Sajkiewicz[24] (rys. 2.1).

[24] A. Sajkiewicz: Planowanie pracy i wynagrodzeń w przedsiębiorstwie. PWE, Warszawa 1988, s. 54.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633



Rys. 2.1. Koncepcja planowania zatrudnienia

Źródło: A. Sajkiewicz: Planowanie pracy i wynagrodzeń w przedsiębiorstwie. PWE, Warszawa 1998, s. 54.

Przedstawiony model opiera się na założeniu, że kierunki rozwoju przedsiębiorstwa determinują kolejno podstawowe wskaźniki systemu kadrowego, dokumentacja i procedury zatrudniania, a także horyzont planowania. Wszystkie te czynniki determinują racjonalne wykorzystanie istniejących i przyszłych zasobów pracy, które jest osiągane poprzez optymalny poziom zatrudnienia, pełne wykorzystanie czasu pracy, rozwój i doskonalenie kadr oraz poprawę warunków pracy.

Racjonalne wykorzystanie istniejących i przyszłych zasobów pracy ma wpływ na planowanie długookresowe, długofalową koncepcję rynku pracy, plan pięcioletni czy plan operatywny, przekładające się z kolei na dopływ i odejścia kadr stanowiące o liczbie i strukturze ludności w rejonie ludności zdolnej do pracy. Kierunki rozwoju przedsiębiorstwa determinują również, wraz z podstawowymi wskaźnikami systemu kadrowego, dokumentacją i procedurami zatrudniania oraz horyzontem planowania, wskaźniki rzeczowe, ilościowe i jakościowe. Wymienione trzy grupy wskaźników pozostają również pod wpływem koncepcji strategicznych przedsiębiorstwa oraz długookresowych programów rozwoju. Są one również powiązane wzajemnie ze sobą.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

Przeprowadzenie dokładnej analizy dotychczasowej gospodarki zasobami ludzkimi pozwala uzyskać wiele informacji o strukturze zawodowej i strukturze wykształcenia, kwalifikacjach pracowników, sposobie rekrutacji oraz doświadczeniach rozwoju grup zawodowych. Niezbędne jest także przeprowadzenie analizy możliwości przedsiębiorstwa w bardziej ogólnych obszarach, takich jak możliwości zastosowania nowoczesnych technik, technologii, specjalizacji produkcji, mechanizacji czynności zarówno głównych, jak i pomocniczych, poprawy warunków pracy i wielu innych.

W planowaniu zatrudnienia wyróżnić można trzy podstawowe fazy:

– planowanie strategiczne,
– planowanie operatywne,
– planowanie realizacji przedsięwzięć oraz ich projektowanie.

Strategiczne planowanie zatrudnienia stanowi najszerszą i zarazem najogólniejszą z trzech wymienionych faz. Samo umiejscowione jest w kontekście ogólnych, długookresowych celów planowania – rzeczowych, ekonomicznych i socjalnych. Następnym krokiem jest planowanie operatywne o charakterze krótko i średniookresowym. Jego zadaniem jest opracowanie procedur postępowania. Najbardziej szczegółowym z poziomów planowania jest planowanie realizacji przedsięwzięć oraz ich projektowanie. Polega ono z jednej strony na systematycznej regulacji procesów, określa wymagany potencjał ludzki oraz jego podział na poszczególne stanowiska pracy, a z drugiej na analizowaniu i planowaniu zmian wynikających z planu. Te trzy poziomy planowania nie tylko są ze sobą powiązane w układzie pionowym (od najwyższego do najniższego), ale także łączą je informacje przekazywane w obie strony.

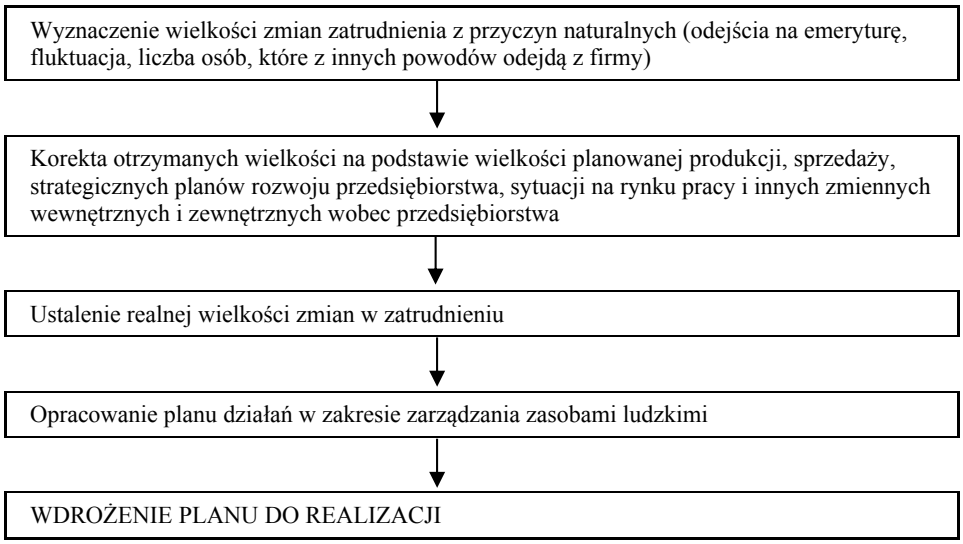
W planowaniu zatrudnienia wyróżnia się dwie podstawowe tendencje: ilościową i jakościową. Pierwsza tendencja polega na utrzymaniu na dotychczasowym lub ewentualnie zmniejszonym poziomie liczby pracowników. Dotyczy jednostek nieprzewidujących istotnych zmian w kierunkach swojej działalności. Tendencja jakościowa przejawia się w zmianach struktury kwalifikacyjnej poprzez wprowadzenie na stanowiska pracy osób z wysokim wykształceniem, licznych zmianach struktury kwalifikacyjnej pracowników zajmujących stanowiska kierownicze i samodzielne oraz na zmianach struktury kwalifikacyjnej pracowników dzięki doskonaleniu zawodowemu.

W przypadku prac normowanych, ustalenie wielkości zatrudnienia jest możliwe dzięki kilku podstawowym metodom. Najczęściej wykorzystuje się metody i techniki oparte na pracochłonności i efektywnym czasie pracy. Natomiast w przypadku pracowników biurowych lub umysłowych, można zastosować metody szacunkowe, analizy statystycznej, pomiaru czasu pracy czy analizy wartości[25].

[25] Ibid., s. 66.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

Jedną z koncepcji planowania zasobów ludzkich przedstawił J. Strużyna (rys. 2.2).


Wyznaczenie wielkości zmian zatrudnienia z przyczyn naturalnych (odejścia na emeryturę, fluktuacja, liczba osób, które z innych powodów odejdą z firmy)
Korekta otrzymanych wielkości na podstawie wielkości planowanej produkcji, sprzedaży, strategicznych planów rozwoju przedsiębiorstwa, sytuacji na rynku pracy i innych zmiennych wewnętrznych i zewnętrznych wobec przedsiębiorstwa
Ustalenie realnej wielkości zmian w zatrudnieniu
Opracowanie planu działań w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi
WDROŻENIE PLANU DO REALIZACJI

Rys. 2.2. Procedura działań planistycznych w zakresie ustalania potrzeb kadrowych

Źródło: J. Strużyna: Planowanie zatrudnienia i zarządzania zasobami ludzkimi. W: Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem. Pojęcia, funkcje, zasady, zasoby. Część I. Red. H. Bieniok. AE, Katowice 1997, s. 283.

Procedura postępowania (gdyż tak model ten powinno się nazwać) rozpoczyna się wyznaczeniem wielkości przewidywanych zmian zatrudnienia z przyczyn naturalnych. Autor modelu zalicza do nich odejścia na emerytury, fluktuację kadr oraz liczbę osób, które z innych powodów odejdą z przedsiębiorstwa. Następny etap to skorygowanie otrzymanych wielkości o liczne czynniki, do których zalicza się: wielkość planowanej produkcji, sprzedaży, plany strategiczne, sytuację na rynku itp. Po skorygowaniu zmian zatrudnienia o wskazane czynniki otrzymuje się realną wielkość zmian w zatrudnieniu.

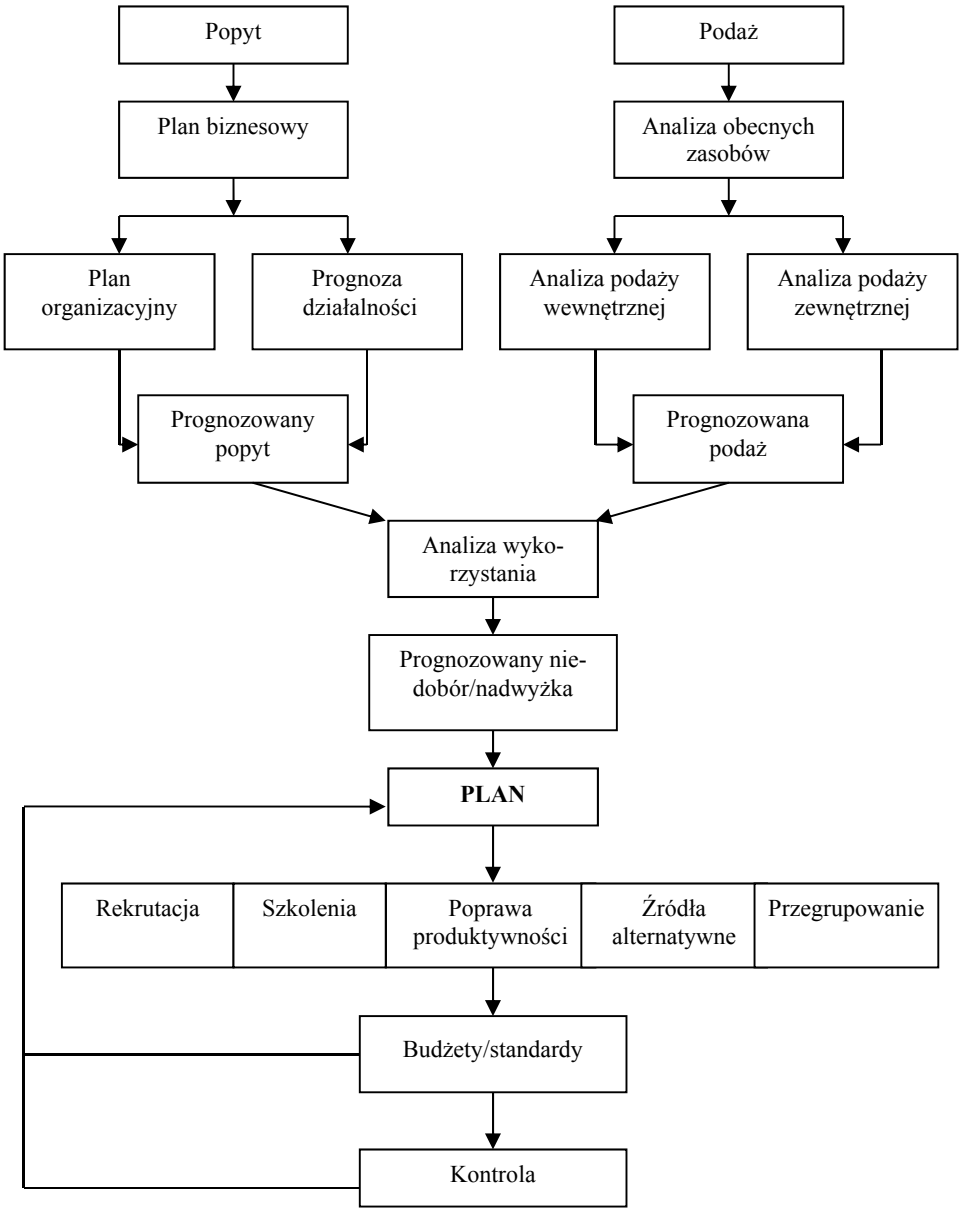
Interesująco przedstawia proces planowania zatrudnienia M. Armstrong. Uważa on, iż realizacja celów planowania potrzeb kadrowych zależy od sprawnego przeprowadzenia działań tworzących cztery podstawowe etapy. Zalicza do nich:

1) przewidywanie przyszłych potrzeb,
2) analizowanie dostępności i podaży ludzi,
3) tworzenie planów dostosowania podaży do popytu,
4) monitorowanie wdrażania planu w życie[26].

[26] M. Armstrong: Op. cit., s. 279.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

Rozbudowany schemat ideowy planowania zasobów ludzkich według M. Armstronga przedstawia rys. 2.3.



Rys. 2.3. Planowanie potrzeb kadrowych

Źródło: M. Armstrong: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000, s. 283.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

Chociaż w literaturze istnieje duża liczba modeli, na podstawie których może przebiegać w przedsiębiorstwach proces planowania potrzeb kadrowych, w praktyce, jak podaje M. Armstrong, menedżerowie podejmują decyzje w zakresie planowania potrzeb kadrowych próbując odpowiedzieć na następujące pytania:

- ile osób będzie potrzebnych,
- jakich umiejętności, kompetencji i wiedzy będzie potrzeba w przyszłości,
- czy obecne zasoby ludzkie będą odpowiadać potrzebom,
- czy konieczne są szkolenia i rozwój,
- czy trzeba będzie przeprowadzić proces rekrutacji,
- kiedy zaistnieje potrzeba zatrudnienia nowych osób,
- kiedy należy rozpocząć rekrutację i szkolenia,
- jaki sposób redukcji personelu wydaje się najwłaściwszy i czy jest on niezbędny z powodu konieczności obniżenia kosztów lub zmniejszenia zakresu działalności,
- co można poprawić w zakresie produktywności i zaangażowania ludzi w proces pracy,
- w jaki sposób korzystając z pracy ludzi możliwe jest osiągnięcie koniecznego stopnia elastyczności[27].

Odpowiedzi na przytoczone pytania pomagają często podejmować w praktyce istotne z punktu widzenia organizacji decyzje w zakresie planowania potrzeb kadrowych. Niemniej jednak planowanie oparte na mało precyzyjnym i trudnym do liczbowej ewaluacji systemie pytań dostarcza informacji o wątpliwej jakości, przez co nie powinno być metodą wiodącą w organizacjach z dobrze rozwiniętym systemem zarządzania i wysoką świadomością kadry zarządzającej.

Niektórzy specjaliści normowania zatrudnienia posługują się w procesie szacowania potrzeb kadrowych uproszczonymi, wypracowanymi przez siebie normatywami zatrudnienia w rodzaju:

- 1 pracownik zatrudniony w dziale spraw osobowych (kadrowych) na 300 zatrudnionych pracowników w przedsiębiorstwie,
- 1 informatyk na 50–100 zainstalowanych w firmie komputerów,
- 1 pracownik zatrudniony w dziekanacie na 250–300 „obsługiwanych" studentów.

Tego rodzaju normatywy zatrudnienia bardzo ułatwiają i przyśpieszają proces ustalania potrzeb kadrowych przedsiębiorstwa.

[27] Ibid., s. 280-281.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

2.5. Metody stosowane w procesie planowania potrzeb kadrowych

Proces planowania zasobów ludzkich, a w szczególności proces planowania potrzeb kadrowych, dokonuje się na podstawie wyników wielu czynności, wzajemnie ze sobą powiązanych, obejmujących między innymi planowanie scenariuszowe, prognozowanie popytu, podaży i wymagań, analizę kosztów i produktywności, planowanie działań oraz budżetowanie i kontrolę[28].

Planowanie scenariuszowe obejmuje przeprowadzenie badania zmian zachodzących w otoczeniu przedsiębiorstwa. Scenariusze zawierające prognozy działań powinny być oparte na systematycznych badaniach czynników politycznych, ekonomicznych, prawnych, społecznych i technologicznych oraz uwzględniać wpływ tych czynników na wykorzystywane przez przedsiębiorstwo rynki pracy.

Istotą prognozowania popytu na zasoby ludzkie jest oszacowanie liczby osób potrzebnych w przyszłości oraz w miarę możliwości dokładne określenie ich umiejętności i kompetencji. Podstawą takiej prognozy zawsze powinien być długookresowy plan biznesowy, wyrażany poprzez przyszły zakres działalności każdego z pionów funkcjonalnych lub działów oraz roczny budżet. Na przykład budżet sprzedaży może być przekształcony w plan wytwarzania produktów (świadczenia usług), określający ilość i rodzaj produktów. Dzięki temu można obliczyć liczbę godzin pracy w ramach każdej kategorii umiejętności. Pozwoli to w następnym kroku ustalić liczbę potrzebnych pracowników[29]. Jednak wydaje się, iż przy opracowywaniu popytu na zasoby ludzkie liczba czynników, które należy uwzględnić, znacznie odbiega od prostej funkcji przedstawionej wyżej.

Teoria zarządzania zasobami ludzkimi oferuje wiele, zarówno mierzalnych, jak i niemierzalnych, podejść do szacowania popytu na zasoby ludzkie. Wśród metod prognozowania popytu M. Armstrong wyróżnia:

- ocenę menedżerską,
- analizę trendu wskaźników,
- techniki badania pracy,
- modelowanie matematyczne[30].

[28] Ibid., s. 282.
[29] Ibid., s. 284-285.
[30] Ibid., s. 285.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

Ocena menedżerska jest najbardziej typową, choć dość zawodną metodą prognozowania. Wymaga ona zastanowienia się nad niezbędnym poziomem nakładu pracy w przyszłości oraz wyrażeniu go w postaci liczby niezbędnych pracowników. Może ona przebiegać w dwu kierunkach:

1) od dołu do góry – przy założeniu, że plany są przygotowywane przez menedżerów liniowych i przedstawiane następnie do akceptacji na szczeblu wyższego stopnia,

2) od góry do dołu – przy założeniu, że plany dotyczące przedsiębiorstwa opracowuje kierownictwo najwyższego szczebla konsultując je z działem kadrowym, by następnie uzgodnić z kierownikami niższych szczebli.

Najlepszym sposobem, jaki można przyjąć w tej dziedzinie, wydaje się zapewnienie funkcjonowania tego podsystemu jednocześnie z góry do dołu i z dołu do góry. Polega to na tym, iż kierownikom jednostek należy przekazywać wskazówki dotyczące ich działów, które określają założenia dotyczące przyszłej działalności. Jeśli zachodzi taka konieczność, wyznacza się także wielkości kadrowe, docelowe. Na podstawie tych informacji kierownicy działów mają za zadanie przygotować wespół z działem personalnym własne prognozy. Po konsultacjach planów działów z planem kadrowym przedsiębiorstwa, który przygotowuje dział personalny, wszystkie plany powinny być przedłożone kierownictwu najwyższego szczebla do dyskusji i/lub zatwierdzenia. Podejście takie określane bywa mianem „właściwego punktu widzenia".

Analiza trendu wskaźników polega na badaniu pochodzących z przeszłości wskaźników i następnie prognozowaniu na ich podstawie skorygowanych wielkości analogicznych wskaźników w przyszłości, przy uwzględnieniu zmian metod pracy, dynamiki organizacji i otoczenia[31]. Analiza trendów jest ilościowym podejściem do przewidywania zapotrzebowania na siłę roboczą, bazującym na wskaźnikach organizacyjnych (np. wskaźnik sprzedaży).

Techniki badania pracy bywają wykorzystywane najczęściej do wyznaczenia liczby pracowników bezpośrednio produkcyjnych. Punktem wyjścia jest budżet produkcyjny, określający wielkość produkcji. Znana liczba standardowych godzin pracy bezpośredniej przypadających na jednostkę produkcji oraz zakładana wielkość produkcji wyznaczają łączną pracochłonność produkcji. Ta łączna pracochłonność podzielona przez budżet czasu jednego pracownika, tj. liczbę godzin produkcyjnych przypadających na jedną osobę w danym roku (po uwzględnieniu poziomu absencji, normalnego poziomu godzin nadliczbowych), daje liczbę potrzebnych pracowników bezpośrednich.

[31] Ibid.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

STUDIUM PRZYPADKU NA TEMAT RACJONALIZACJI ZATRUDNIENIA

W jednym z przedsiębiorstw japońskich stosuje się dziwny, ale bardzo skuteczny sposób zmuszania pracowników do kreatywności i innowacyjności. Sposób ten ma formę gry pt. **„dzielenie na pół"** i dotyczy – mówiąc w skrócie – redukcji zatrudnienia o połowę w stosunku do stanu dotychczasowego. Punktem wyjścia w grze jest pytanie: **co się stanie, jeśli zmniejszymy zatrudnienie o połowę?**

Założenie jest takie, że tam, gdzie dotychczas pracowało 30 osób powierza się te same zadania do wykonania 15 pracownikom. W pierwszym momencie pojawia się kategoryczny sprzeciw, a nawet bunt i totalne poczucie niemożności, zwłaszcza jeśli eksperyment dotyczy działalności produkcyjnej.

Po rozmowach z pracownikami, wyjaśniającymi istotę eksperymentu oraz po zastosowaniu odpowiednich bodźców materialnych, a także zapewnieniach, że nikt nie zostanie zwolniony, udaje się wreszcie przekonać załogę do podjęcia próby takiego usprawnienia pracy, aby eksperyment był chociaż częściowo skuteczny.

Grę zastosowano na linii produkcyjnej zajmującej się szyciem męskich koszul. Tam gdzie pierwotnie pracowało 16 osób, zmniejszono zatrudnienie do 8. Pozostali mieli się przyglądać i proponować usprawnienia. Zgodnie z przewidywaniami, po godzinie pracy, mimo heroicznych wysiłków osób pracujących, linia produkcyjna stanęła z powodu pojawienia się wąskich gardeł na stanowisku wszywania kołnierzyków oraz mankietów. Ale wystarczyło dodać tylko po jednym pracowniku na tych stanowiskach, aby ponownie linia ruszyła. Okazała się więc możliwa realizacja tych zadań przy znacznie niższym zatrudnieniu, pod warunkiem wynegocjowania i wprowadzenia „w sytuacji przymusowej" istotnych innowacji organizacyjnych. Warunkiem jest jednak przekonanie do tego ludzi oraz wyzwolenie w nich chęci współpracy i kreatywności. Ważne jest również zapewnienie im bezpieczeństwa socjalnego w postaci trwałości zatrudnienia. W opisanym przypadku pracownicy „zbędni" zostali zatrudnieni przy nowo uruchamianej produkcji bielizny dziecięcej.

Pomyśl, gdzie w Twojej firmie można zastosować grę „dzielenie na pół" i pod jakimi warunkami?

Modelowanie matematyczne może być pomocne w sporządzaniu zarówno prognoz podaży, jak i popytu[32].

Liczbowa strona prognozowania popytu na pracę powinna być uzupełniona prognozowaniem umiejętności i kompetencji, która w znacznej mierze leży w gestii oceny menedżerskiej. Powinna ona być jednak dokonywana z uwzględnieniem oddziaływania przewidywanego kierunku rozwoju produktu i rynku oraz nowych technologii (informacyjnych, skomputeryzowanych metod produkcji, planowania wymagań w zakresie wytwarzania, produkcji zintegrowanej komputerowo itp.).

[32] Ibid., s. 294-297.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

Prognozowanie podaży (kandydatów do pracy), stanowiące drugi z elementów planowania funkcji kadrowej, zakłada oszacowanie prawdopodobnej liczby osób będących do dyspozycji w obrębie i poza organizacją po uwzględnieniu absencji, przesunięć i awansów, zmian liczby godzin pracy i warunków pracy oraz płynności zatrudnienia. Analiza podaży pracowników w koncepcji M. Armstronga obejmuje następujące czynniki:

- istniejące zasoby ludzkie,
- potencjalne ubytki w zasobach ludzkich spowodowane płynnością zatrudnienia,
- potencjalne zmiany w zasobach wynikające z przesunięć wewnętrznych,
- wpływ zmieniających się warunków pracy i absencji,
- źródła podaży wewnątrz organizacji,
- źródła podaży poza organizacją (na lokalnych, krajowych, a także międzynarodowych rynkach pracy)[33].

Analiza istniejących zasobów powinna prowadzić do opracowania spisu pracowników według funkcji, działu, zawodu, poziomu kompetencji i statusu. Na tej podstawie powinny być identyfikowane centra zasobów, które tworzyć będą homogeniczne grupy ludzi, z punktu widzenia których tworzone będą prognozy podaży. Zbieranie informacji powinno być poprzedzone zadaniem sobie pytań o ich niezbędność i możliwość wykorzystania w przyszłości. Analiza istniejących zasobów może przebiegać na różnym szczeblu i powinna być przeprowadzana dla różnych działów mających odmienne potrzeby informacyjne. Te informacje, które ważne są dla jednego działu, nie zawsze mają znaczenie dla innego. Niemniej jednak są analizy, których użycie może być potrzebne dla wszystkich działów organizacji. Zaliczyć do nich można analizę wiekową czy stażu pracy. Analiza istniejących zasobów powinna także zawierać informacje wskaźnikowe – w postaci proporcji, np. liczba pracowników biurowych do liczby pracowników bezpośrednio produkcyjnych, liczba kierowników do liczby pracowników pozostałych (biurowych i produkcyjnych). Nie bez znaczenia może być także analiza zmian w czasie poszczególnych wartości i wskaźników.

Płynność zatrudnienia powinna być także analizowana ze względu na przewidywania przyszłych ubytków i określanie możliwych przyczyn odejść z pracy. W analizie płynności zatrudnienia zastosowanie mogą mieć: wskaźnik zwolnień, wskaźnik stabilności zatrudnienia, analiza stażu pracy czy wskaźnik przetrwania.

Wskaźnik zwolnień obliczany jest jako stosunek liczby pracowników odchodzących w danym okresie do średniej liczby pracowników w tym samym okresie.

Wskaźnik stabilności zatrudnienia obliczany jest jako stosunek liczby pracowników ze stażem rocznym lub dłuższym (a więc pracowników raczej stabilnych) do liczby pracowników zatrudnionych na koniec roku. Ukazuje on tendencje w zakresie utrzymywania w firmie osób z dłuższym stażem.

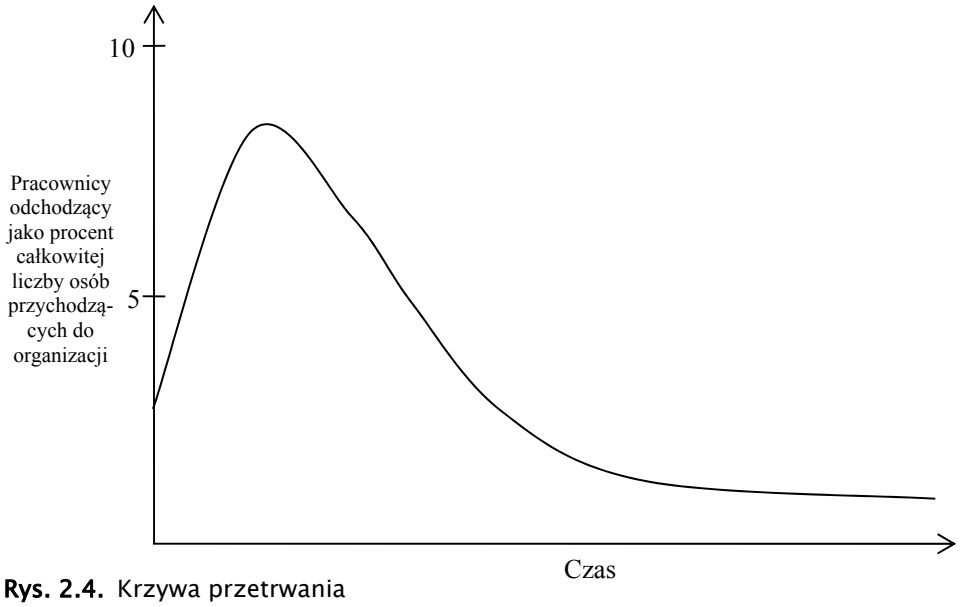
[33] Ibid., s. 287.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

Analiza stażu pracy dotyczy osób odchodzących z organizacji. Dokładna analiza powinna polegać na porównaniu liczby osób zatrudnionych z liczbą osób zwolnionych dla każdej kategorii pracowników o określonym stażu pracy[34].

Szczególnie przydatnym narzędziem do **analizy płynności zatrudnienia** jest wskaźnik przetrwania. Opisuje on udział pracowników zatrudnionych w danym okresie, którzy nie odchodzą z organizacji po upływie określonej długości stażu pracy. Pomocna może być tu także znajomość „krzywej przetrwania". Ma ona kształt zbliżony do wykresu przedstawionego na rys. 2.4. Uwzględnienie tej krzywej może np. prowadzić do wniosku, iż w ciągu 5 lat firma może stracić nawet do 50% pierwotnej liczby zatrudnionych, więc jeśli za 5 lat potrzeba będzie 70 dobrze przygotowanych pracowników, to obecnie należy ich zatrudnić 140.

Analiza skutków awansów i transferów stanowi kolejny z elementów prognozy podaży pracowników. Jej istota zawiera się w określeniu liczby awansów i przemieszczeń na poszczególnych szczeblach zarządzania. W dużych przedsiębiorstwach istnieje możliwość wypracowania wzorców awansów i przemieszczeń – transferów oraz przewidywanie proporcji pracowników danej kategorii, którzy w przyszłości będą awansować lub zostaną przeniesieni na podstawie czynnika reakcji łańcuchowej. Efektem takiej prognozy jest zbiór danych dotyczących liczby przemieszczeń możliwych do wystąpienia. W analizie tej najczęściej uwzględnia się możliwe do przewidzenia przypadki przejścia na emeryturę.



Rys. 2.4. Krzywa przetrwania

Źródło: Ibid., s. 291.

[34] Ibid., s. 290.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

Ocena zmian warunków pracy i absencji dotyczyć powinna zmian liczby godzin pracy w tygodniu, polityki stosowanej w ramach godzin nadliczbowych, liczby dni urlopów, odejść na emeryturę, zatrudniania pracowników w niepełnym wymiarze godzin oraz systemów pracy zmianowej. Także zjawisko absencji powinno być dokładnie analizowane w przedsiębiorstwie. W przypadku kluczowych pracowników zjawisko to może mieć istotne znaczenie dla osiągania założonej produktywności, elastyczności działania i efektów.

Analiza źródeł podaży zatrudnionych opiera się na badaniu dwóch podstawowych zbiorowości: pracowników organizacji oraz osób pozostających w jej otoczeniu. Wewnętrzny rynek pracy dostarcza pracowników, którzy ukończyli programy szkoleń lub rozwoju, co pozwala w sposób tani pozyskiwać pracowników. Z tego punktu widzenia jest to interesujące źródło pozyskiwania pracowników. Jego analiza staje się zatem istotnym elementem badania podaży pracy. Jednak nie zawsze osoby będące pracownikami określonej organizacji są w stanie zapewnić jej prawidłowe funkcjonowanie. Wtedy przedsiębiorstwo sięga po zasoby siły roboczej znajdujące się w jego otoczeniu. Pozornie może wydawać się, iż przy istniejącej stopie bezrobocia pozyskanie pożądanych pracowników posiadających właściwe z punktu widzenia organizacji kompetencje jest czynnością łatwą, jednak wrażenie takie bardzo często okazuje się błędne. Pracownicy pozyskiwani z rynku zewnętrznego to najczęściej osoby wymagające znacznych inwestycji w rozwój ich kompetencji, na które bardzo często organizacji nie stać. Poza tym, nawet jeśli są one przygotowane do pełnienia określonych ról organizacyjnych, często mają problemy z odnalezieniem się w organizacji i czują się wyalienowane, co negatywnie wpływa na wyniki ich pracy.

Z powyższych rozważań wynika jednoznacznie, iż właściwe przygotowanie procesów rekrutacji i selekcji może mieć, i najczęściej ma, istotny wpływ na osiąganie celów organizacji i prakseologicznie pojętą sprawność jej działania. Przy opracowywaniu i przygotowywaniu rekrutacji i selekcji należy brać pod uwagę liczne czynniki, które mogą wpływać na efekty tych procesów. Wśród czynników wpływających na podaż siły roboczej na rynku lokalnym wyróżnić można:

- gęstość zaludnienia,
- obecny i przyszły model przyciągania pracowników (konkurowania o wykwalifikowaną siłę roboczą),
- lokalną stopę bezrobocia,
- wzorzec zatrudniania i dostępność osób o pożądanych kwalifikacjach,
- liczbę wykwalifikowanych pracowników,
- wzorzec migracji osób na danym obszarze,
- atrakcyjność obszaru i miejsca pracy,
- dostępność siły roboczej zatrudnianej w niepełnym wymiarze godzin,

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

– lokalne uwarunkowania o charakterze logistycznym (transport, mieszkania, organizacja handlu)[35].

Wśród czynników o charakterze krajowym M. Armstrong wyróżnia:

– trendy demograficzne,
– krajowy popyt na wysoce wyspecjalizowane kategorie pracowników,
– liczbę osób, które ukończyły kształcenie na uniwersytetach i w innych placówkach edukacyjnych i szkoleniowych,
– skutki zmian wzorców kształcenia,
– wpływ inicjatyw szkoleniowych na poziomie krajowym,
– wpływ regulacji rządowych w zakresie kształcenia i zatrudnienia[36].

Czynniki wpływające na podaż pracy M. Armstrong dzieli na charakterystyczne dla rynku lokalnego i krajowego, jednak przy postępującej globalizacji mającej także swój wpływ na funkcję personalną (np. fuzje przedsiębiorstw w skali międzynarodowej i obsadzanie stanowisk kierowniczych w innych krajach pracownikami z własnej firmy) rozważenie wpływu czynników globalnych może także mieć znaczenie dla funkcjonowania organizacji.

Prawidłowo przeprowadzony proces planowania potrzeb kadrowych powinien wykorzystywać zarówno techniki o charakterze jakościowym, jak i ilościowym. Przy odpowiedniej kombinacji oba podejścia uzupełniają się wzajemnie doprowadzając do prognoz o wyższym stopniu dokładności. Należy wówczas korzystać zarówno z wiedzy praktyków (ocena menedżerska, analiza trendów), jak i teoretyków (technika delficka). Przy podejmowaniu decyzji w procesie planowania zatrudnienia zastosowanie powinny mieć także techniki podejmowania decyzji szeroko opisane w literaturze[37].

Gdy organizacja już ustali zapotrzebowanie na pracowników, musi także określić, czy istnieje wystarczająca liczba i typ pracowników dostępnych na rynku, aby zapewnić planowany poziom siły roboczej. Analiza podaży zatrudnionych obejmuje naturalnie źródła: wewnętrzne i zewnętrzne. Wśród technik pozwalających analizować wewnętrzne zasoby organizacji znajdują się: analiza tabel zatrudnienia, analiza Markova, badanie umiejętności, analiza danych o zarządzaniu, analiza schematów przedstawiających pracowników zastępczych oraz kolejność następstw i zastępstw, a także analiza planów sukcesji zawodowej.

Tabele zatrudnienia są tabelaryczną prezentacją zawodów wraz z liczbą pracowników obecnie zajmujących się ich wykonywaniem oraz przyszłym zapotrzebowaniem w tym zakresie.

---

[35] Ibid., s. 293.
[36] Ibid., s. 293-294.
[37] Zob. szerzej: H. Bieniok, H. Halama, M. Ingram: Podejmowanie decyzji menedżerskich. AE, Katowice 2002.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

Analiza Markova polega na traktowaniu trendów historycznych jako trendów bazowych, które w przyszłości będą kontynuowane, co umożliwia śledzenie wzoru przemieszczeń pracowniczych pomiędzy różnymi stanowiskami pracy i stworzenie macierzy przejściowej służącej przewidywaniu podaży siły roboczej. Przy zmiennych trendach zatrudnienia należy dodatkowo planować zmianę form zatrudniania (np. okresowe przesunięcia pracowników na inne stanowiska, okresowa zmiana zakresów czynności).

Lista danych o umiejętnościach (wykaz umiejętności) przedstawia najczęściej kwalifikacje, poziom edukacji, przeszłe doświadczenie zawodowe, zainteresowania, specyficzne zdolności oraz historię wynagradzania pracownika. Dobrze przygotowany i aktualny wykaz umiejętności pozwala organizacji szybko dopasować obecnych pracowników do powstających potrzeb. Lista danych o zarządzaniu zawiera analogiczne (jak wykaz umiejętności) informacje o osobach sprawujących funkcje kierownicze w organizacji. Oba te dokumenty pozwalają stworzyć schemat pracowników zastępczych oraz kolejność zastępstw i następstw (plany sukcesji). Stanowi on listę obecnych pracowników zajmujących określone stanowiska oraz osoby, które mogą je potencjalnie zastąpić. Schemat taki ma szczególne znaczenie dla tzw. wąskich gardeł, których sprawne funkcjonowanie jest kluczowe dla realizacji celów organizacji. Schemat ten może stanowić z kolei źródło planowania sukcesji zawodowej. Przez planowanie sukcesji zawodowej rozumieć należy proces identyfikacji, rozwoju i śledzenia kluczowych jednostek, które w przyszłości mają zająć kierownicze stanowiska.

Gdy wewnątrz organizacji brakuje pracowników, którzy mogliby bez straty dla sprawności jej funkcjonowania być przeniesieni, a także gdy firma nie posiada pracowników o niezbędnych kompetencjach, menedżerowie muszą wziąć pod uwagę zewnętrzną podaż pracowników. Aby zdiagnozować potencjalne zasoby znajdujące się w otoczeniu organizacji, menedżerowie powinni sięgnąć po dane demograficzne i przeanalizować zachodzące tam zmiany. Powinno to dostarczyć podstawowych informacji o tendencjach, liczbie pracowników pozostających bez pracy, liczbie osób wchodzących właśnie w wiek produkcyjny itd. Także dane o poziomie pracowników, profilu edukacji młodzieży mogą być użyteczne dla menedżerów. Nie bez znaczenia może być także analiza mobilności siły roboczej w powiązaniu z istniejącą infrastrukturą komunikacyjną. Może to mieć znaczenie zwłaszcza dla zakładów przemysłowych zlokalizowanych na obrzeżach wielkich miast. Infrastruktura komunikacyjna może bowiem stanowić poważny problem w pozyskiwaniu odpowiedniej liczby kandydatów. Nie bez znaczenia jest także wiele uwarunkowań narzucanych przez rząd. Polityka rządu może sprzyjać pewnym sposobom zatrudniania pracowników lub oferować firmie znaczne korzyści w przypadku zatrudniania określonej grupy zawodowej osób (np. w Polsce zatrudnianie byłych górników lub osób niepełnosprawnych

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

jest atrakcyjne ze względu na liczne ulgi podatkowe z tego tytułu dla firmy). Przedsiębiorstwo powinno także zwracać baczną uwagę na wskaźnik bezrobocia informujący o dostępnych zasobach siły roboczej w otoczeniu firmy. Należy jednak zwrócić także uwagę na profil wykształcenia osób pozostających bez pracy, gdyż może się okazać, iż są to jednostki niezdolne do wykonywania wielu typów prac.

Szczególne znaczenie zarówno przy badaniu popytu, jak i podaży siły roboczej mogą mieć **metody i techniki badania czasu pracy** (struktura czasu roboczego, fotografia dnia pracy, obserwacja migawkowa czy chronometraż), gdyż dostarczają one informacji o czasie niezbędnym do wykonania określonych czynności. Duże znaczenie mają także techniki normowania czasu pracy, pozwalające ustalić niezbędne normy, a co za tym idzie – liczbę potrzebnych pracowników do realizacji określonych zadań. Wszystkie te metody, zaliczające się do szerokiego grona metod planowania i organizowania pracy, powinny zostać użyte w analizie zarówno popytu jak i podaży pracy[38].

Przy podejmowaniu decyzji z zakresu planowania zasobów ludzkich należy zwrócić dodatkowo uwagę na **elastyczność zatrudnienia**. Jego celem jest zwiększenie efektywności organizacji. Elastyczność ujęta w umowie wyraża się nowymi formami zawierania stosunku pracy, w których znaczącą rolę odgrywa dobrze opracowany opis stanowiska pracy i wynikające z niego obszary wyników. Elastyczność zatrudnienia może być stosowana w odniesieniu do pracowników kontraktowych zatrudnianych do realizacji konkretnego zadania lub w jakimś obszarze stosownym do zakresu umiejętności. Zasada elastyczności znajduje wyraz w umowach na czas określony, jeśli organizacja chce uniknąć zobowiązań długoterminowych. Elastyczność pracy może przybierać różne formy dotyczące wymiaru i rozkładu czasu pracy[39]. Elastyczność zależna od stanowiska pracy (funkcjonalna) wyraża się możliwością przydzielania pracowników do różnych rodzajów działalności. Gdy pracownicy posiadają wiele różnych umiejętności może mieć zastosowanie elastyczność pracy zależna od umiejętności. Możliwości wykorzystania pracowników kontraktowych lub zatrudnionych w niepełnym wymiarze godzin pracy wskazują na elastyczność zależną od organizacji pracy i produkcji. Elastyczne systemy zatrudnienia i wynagrodzeń stanowią czynnik sprzyjający dobremu planowaniu wielkości i struktury zatrudnienia.

[38] Zob. szerzej: Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem. Metody zarządzania. Część II. Red. H. Bieniok. AE, Katowice 1997; Metody sprawnego zarządzania. Planowanie, organizowanie, motywowanie, kontrola. Jak zarządzać w praktyce. Red. H. Bieniok i Zespół. Agencja Wydawnicza „Placet", Warszawa 1997.

[39] Potencjał pracy w przedsiębiorstwie. Op. cit., s. 25.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

Prawa Marphy'ego-Bienioka (Jak zwykle nieco przewrotne, ale chyba prawdziwe).
Każdy szef zawsze dąży do tego, aby mieć w zespole więcej ludzi niż ich faktycznie
potrzeba.
Im więcej ludzi w zespole, tym mniejsza ich wydajność.
Lepiej mieć w zespole mniej ludzi, ale dobrych i wysoko płatnych niż dużo kiepskich i nisko wynagradzanych.
Pamiętaj o zasadzie 20/80, która mówi, że 20% najlepszych pracowników wykonuje 80% całej roboty i odwrotnie: 80% ludzi prawie nic nie robi.
Planuj zawsze tak liczbę ludzi, aby pracownicy zawsze byli zajęci pracą, a nie pogaduszkami, bo „gdy gęba jedzie, to ręce stoją".
Praca x gadanie = 100.
Istnieją niepodważalne dowody na to, że przeludnienie w firmie w jednym wyzwala agresję, a w innym błogie lenistwo.
Nie angażuj nowych ludzi dopóki wszyscy, których masz, będą mieli co robić.
Ludzie pracują tak źle, na ile im szef pozwala.

PYTANIA I PROBLEMY DO DYSKUSJI

1. Jakie są cele planowania potrzeb kadrowych?
2. Wymień podstawowe determinanty wielkości i struktury zatrudnienia w przedsiębiorstwie.
3. Jakie narzędzia wykorzystywane są w prognozowaniu popytu na pracę?
4. Scharakteryzuj skutki wprowadzania postępu technicznego dla poziomu i struktury zatrudnionych?
5. Omów źródła podaży pracowników.
6. O czym informuje wskaźnik substytucji pracy żywej pracą uprzedmiotowioną?
7. Jakie czynniki mają wpływ na stopień realizacji planów zatrudnienia?

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

LITERATURA WYKORZYSTANA W ROZDZIALE

Armstrong M.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000.

Griffin R.W.: Podstawy zarządzania organizacjami. WN PWN, Warszawa 2000.

Jurkowski R.: Prawne i ekonomiczne aspekty zarządzania ludźmi w firmie. Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 2002.

Kostera M.: Zarządzanie personelem. PWE, Warszawa1996.

McKenna E., Beech N.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Gebethner i Ska, Warszawa 1997.

Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem. Pojęcia, funkcje, zasady, zasoby. Część I. Red. H. Bieniok. AE, Katowice 1997.

Potencjał pracy w przedsiębiorstwie. Kształtowanie i wykorzystanie. Red. M. Gableta. AE, Wrocław 1998.

Robbins S.P., DeCenzo D.A.: Podstawy zarządzania. PWE, Warszawa 2002.

Sekuła Z.: Planowanie zatrudnienia. Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.

Stoner J.A.F., Wankel Ch.: Kierowanie. PWE, Warszawa 1994.

Zasoby ludzkie w firmie. Organizacja, kierowanie, ekonomika. Podręcznik. Red. A. Sajkiewicz. Poltext, Warszawa 2000.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

ROZDZIAŁ 3

REKRUTACJA (NABÓR) PRACOWNIKÓW

Pojęcia kluczowe: rekrutacja szeroka, rekrutacja segmentowa, aktywna rekrutacja, pasywna rekrutacja, wewnętrzny rynek pracy, zewnętrzny rynek pracy, źródła rekrutacji, opis stanowiska pracy, profil osobowy pracownika, inne możliwości naboru pracowników.

3.1. Pojęcie, cele, rodzaje i źródła rekrutacji

Po przygotowaniu szczegółowego planu zatrudnienia na dany okres rozpoczyna się proces pozyskiwania (naboru, rekrutacji) nowych pracowników. Przez menedżerów jest on uznawany za istotny czynnik sukcesu firmy.

Proces rekrutacji, nazywany także naborem, polega na:

- pozyskiwaniu przez organizację kandydatów do pracy w liczbie umożliwiającej ich racjonalną selekcję,
- działaniach organizacji na rynku pracy ukierunkowanych na poinformowanie potencjalnych kandydatów o organizacji i warunkach uczestnictwa w niej,
- wytworzeniu pozytywnych postaw i chęci zatrudnienia[1].

[1] R. Jurgowski, Zarządzanie personelem: proces kadrowy i jego prawne aspekty. Oficyna Wydawnicza ABC, Warszawa 1998, s. 93.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

W innych źródłach można znaleźć pogląd, zgodnie z którym rekrutacja jest procesem znajdowania i przyciągania kandydatów mających umiejętności, zdolności i inne cechy osobowościowe, których poszukuje określona organizacja. Liczebność grupy przyciągniętych osób powinna być wystarczająco duża, aby umożliwić wyłonienie spośród nich najlepszego kandydata na wakujące stanowisko pracy.

Procedura naboru kadr powinna obejmować następujące etapy:

- określenie potrzeb kadrowych przedsiębiorstwa, z uwzględnieniem liczby i rodzaju poszukiwanych pracowników,
- stworzenie profilu zawodowego i osobowościowego pożądanych kandydatów na podstawie analizy wakujących stanowisk pracy,
- wybór źródeł rekrutacji,
- wybór adekwatnych do źródła form rekrutacji,
- przeprowadzenie kampanii rekrutacyjnej[2].

B. Jamka traktuje rekrutację jako „[...] proces rozpoznania i przyciągania puli kandydatów, z których wyselekcjonowanym jednostkom zostaną w późniejszym okresie złożone oferty pracy”[3].

Z określenia istoty rekrutacji wyłaniają się następujące wnioski:

- rekrutacja jest procesem, czyli działalnością o charakterze ciągłym, a nie sporadycznym,
- wymaga ona starannego sprecyzowania cech stanowiska pracy i oczekiwań wobec poszukiwanych kandydatów,
- skuteczne przyciąganie odpowiedniej puli kandydatów wymaga stosowania różnorodnych form rekrutacji, a co za tym idzie wiąże się z koniecznością dysponowania wiedzą na temat ich wad i zalet oraz zasad i możliwości zastosowania w konkretnych przypadkach.

Zadaniem rekrutacji jest zapewnienie personelu w odpowiedniej liczbie, jakości, miejscu i czasie z wewnątrz firmy lub z jej otoczenia w celu pokrycia aktualnych lub mogących wystąpić w niedalekiej przyszłości niedoborów kadrowych[4].

Sukces rekrutacji jest w dużym stopniu pochodną sposobów wykorzystywanych przez firmę do kontaktu z rynkiem pracy, zwłaszcza w zakresie powiadamiania o możliwościach zatrudnienia[5]. Na rangę procesu rekrutacji w zarządzaniu zasobami ludzkimi wskazuje opinia, iż **nietrafne przedsięwzięcia rekrutacyjne przyczyniają się do powstawania zbędnych kosztów**:

---

2 B. Jamka: Dobór zewnętrzny i wewnętrzny pracowników. Teoria i praktyka. Difin, Warszawa 2001.
3 Idem: Kierowanie kadrami – pozyskiwanie i rozwój pracowników. SGH, Warszawa 1997, s. 34.
4 K. Schwan, K. Seipel: Marketing kadrowy. C.H. Beck, Warszawa 1997, s. 63.
5 D.L. Couvier: Jak zatrudnić odpowiednią osobę? Centrum Rozwoju Twórczego Przywództwa, Kludzienko 1996, s. 29.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

– **aktywnych** (koszty ponownej rekrutacji, odprawy dla zwalnianych pracowników, płace zbędnych pracowników),
– **biernych** (utracone korzyści organizacji wynikające z braku pracownika)[6].

Badanie kosztów przyjmowania pracowników przeprowadzone w 1990 roku przez amerykańskie Stowarzyszenie Zarządzania Zatrudnieniem pozwoliło oszacować koszt związany z rekrutacją jednej osoby w przedziale 4000 do 4500 dolarów. Firmy, które zdecydowały się skorzystać z usług profesjonalnej agencji doradztwa personalnego muszą się liczyć się z kosztami w wysokości równej jednej trzeciej rocznych zarobków na danym stanowisku. W Polsce jest to wydatek rzędu trzech pensji zatrudnianej osoby[7].

Istnieją dwa rodzaje rekrutacji: segmentowa i szeroka.

Rekrutacja szeroka polega na kierowaniu ofert zatrudnienia na tzw. szeroki rynek pracy. Stosowane procedury są standardowe i mało skomplikowane. Firmie zależy głównie na tym, aby jej wiadomość dotarła do maksymalnie dużej liczby potencjalnych kandydatów na pracowników. Taka forma rekrutacji jest wskazana przy obsadzaniu szeregowych stanowisk pracy, np. stanowisk bezpośrednio produkcyjnych.

Rekrutacja segmentowa kierowana jest do określonego segmentu rynku pracy, czyli do pewnej grupy potencjalnych kandydatów, mających określone cechy, umiejętności i kwalifikacje. Organizacja poszukuje w tym przypadku nie zwykłego pracownika, ale specjalisty, stosując przy tym bardziej złożone procedury rekrutacyjne. Oferta jest kierowana do potencjalnych kandydatów już należących do danego segmentu, co zobowiązuje firmę poszukującą pracownika do takiego sformułowania oferty, aby to właśnie grupa docelowa odebrała ją jako atrakcyjną. Komunikat nie może więc być bezosobowy i ogólny, gdyż ma określonego adresata. Tego rodzaju rekrutacja jest wskazana, gdy chcemy zatrudnić dobrze opłacanego specjalistę (np. poszukujemy głównego księgowego) lub menedżera.

Rekrutację można prowadzić w sposób aktywny lub pasywny.

Rekrutacja aktywna polega na tym, że firma we własnym zakresie podejmuje działania w celu pozyskania odpowiednich kandydatów.

W rekrutacji pasywnej kandydaci sami zgłaszają oferty pracy, które firma może na bieżąco rozpatrywać lub tworzyć z nich banki danych. Tylko firmy o dobrej renomie mogą stosować w swojej działalności rekrutację pasywną.

---

[6] A. Andrzejczak: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Fundacja Kadry dla Wielkopolski, Poznań 1998, s. 17.
[7] J.A. Rossitier: Zarządzanie zasobami ludzkimi w małym przedsiębiorstwie. ACDI, Warszawa 2000, s. 15-16.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

Osoby poszukujące zatrudnienia nie zdają sobie sprawy z tego, że skuteczność poszukiwania pracy wynosi zaledwie 3–5%. Oznacza to, że na 100 wysłanych podań o pracę, kandydat otrzymuje zaproszenie do rozmowy rekrutacyjnej z 3–5 przedsiębiorstw. Jeżeli więc ktoś wysłał 10 podań albo odwiedził kilka przedsiębiorstw niech się nie dziwi, że nie może znaleźć pracy.

Dla wspomnianych sposobów wykorzystuje się różne **formy rekrutacji**.

W przypadku **rekrutacji aktywnej** do najczęściej stosowanych form należą:

- propozycje awansów,
- propozycje i referencje współpracowników,
- ogłoszenia w gazetach, czasopismach, radiu, telewizji,
- kontakty ze szkołami wyższymi,
- stowarzyszenia profesjonalne,
- agencje pośrednictwa pracy,
- prywatne agencje zatrudnienia,
- werbunek przy pomocy własnych pracowników,
- giełdy pracy,
- dni otwarte,
- tablice ogłoszeń,
- uczestnictwo w targach pracy,
- ulotki werbunkowe i inne.

Do najczęściej wykorzystywanych **form rekrutacji pasywnej** zaliczyć można:

- osobiste ubieganie się kandydatów o pracę,
- własną bazę danych,
- oferty leasingu pracowniczego,
- korzystanie z ogłoszeń osób poszukujących pracy za pomocą mediów i urzędów zatrudnienia,
- propozycje samych pracowników dotyczące zmiany dotychczasowego stanowiska pracy[8].

Przy wyborze sposobu rekrutacji należy wziąć pod uwagę to, iż jest to dla organizacji także forma reklamy. Prezentując swoją ofertę zatrudnienia firma zaznacza obecność na rynku pracy, a poprzez to kreuje swój image wśród aktualnych i potencjalnych klientów. Często ogłoszenia o naborze pracowników są pierwszym szeroko odbieranym sygnałem o pojawieniu się nowego podmiotu w sferze biznesu.

Wyróżnia się **dwa źródła rekrutacji: wewnętrzny i zewnętrzny rynek pracy.**

[8] Z. Sekuła: Controlling personalny. TNOiK, Bydgoszcz 2000.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

Wewnętrzny rynek pracy tworzą osoby już zatrudnione w firmie. Pula kandydatów na wakujące stanowiska pracy obejmuje tych, którzy pragną awansować, zmienić stanowisko lub przekwalifikować się.

Zewnętrzny rynek pracy obejmuje te osoby, które nie są zatrudnione w firmie, znajdują się w wieku produkcyjnym oraz są zdolne i gotowe do podjęcia pracy. Zewnętrzny rynek pracy w zależności od potrzeb zidentyfikowanych na etapie poprzedzającym rekrutację może dotyczyć szerokiego rynku lub tylko jego segmentu.

Rekrutacja wewnętrzna pozwala na szybsze pozyskanie pracownika i skraca okres adaptacji społeczno-zawodowej. Jest tańsza w porównaniu z zewnętrzną, a ponadto niesie dla zatrudnionych informację, że w firmie istnieją możliwości awansu. Motywuje też już zatrudnionych pracowników do rozwoju, umacnia ich poczucie bezpieczeństwa oraz stabilizacji i stwarza możliwość długookresowego złączenia indywidualnych celów z celami organizacji.

Rekrutacja zewnętrzna powinna być prowadzona w przypadku braku kandydatów o odpowiednich kwalifikacjach wewnątrz firmy lub w sytuacji rozszerzania rozmiarów i zakresu działalności firmy.

Wśród zewnętrznych źródeł rekrutacji można wymienić: ogłoszenia w mediach, agencje doradztwa i pośrednictwa pracy, szkoły, uczelnie, bazy danych, osoby polecane przez innych pracowników. Trudno jednoznacznie wskazać, które źródło rekrutacji należałoby preferować.

Duże firmy posiadają niekiedy własne banki kadr i rezerwy kadrowe, dzięki czemu mogą zastosować rekrutację wewnętrzną. W małych firmach taka strategia nie jest zazwyczaj stosowana i sięga się po kandydatów z rynku zewnętrznego.

W dużym uproszczeniu można powiedzieć, że pozyskiwanie pracowników z wewnętrznego rynku pracy jest zazwyczaj tańsze, łatwiejsze, szybsze i mniej pracochłonne. Nie jest to jednak regułą, dlatego przy wyborze źródła rekrutacji pomocne mogą się okazać inne, dodatkowe determinanty wyboru. Do najistotniejszych należą:

- sytuacja na rynku pracy,
- faza rozwoju przedsiębiorstwa,
- stosowany przez firmę model zarządzania zasobami ludzkimi,
- efekt domina,
- szczebel i znaczenie stanowiska przeznaczonego do obsady[9].

Analiza sytuacji na rynku pracy pozwala na uzyskanie przez pracodawcę odpowiedzi na pytanie: czy istnieją realne szanse pozyskania na nim pożądanego kandydata? Odpowiedzi na to pytanie należy szukać w różnych źródłach, tj.

[9] B. Jamka: Dobór pracowników. W: Zasoby ludzkie w firmie. Organizacja, kierowanie, ekonomika. Red. A. Sajkiewicz. Poltext, Warszawa 2000.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

w analizach wewnętrznych przedsiębiorstwa (dane dotyczące fluktuacji kadr, doświadczenia związane z pozyskiwaniem różnych grup pracowników w przeszłości), analizach lokalnego, regionalnego i krajowego rynku pracy zamieszczanych w publikacjach specjalistycznych agencji (np. monitoring rynku pracy, wykazy zawodów deficytowych i nadwyżkowych sporządzane przez urzędy pracy i urzędy statystyczne, analizy agencji doradztwa personalnego i firm konsultingowych). Wskaźniki interesujące z punktu widzenia przyszłej rekrutacji to stan i dynamika bezrobocia w układzie ilościowym i jakościowym, dane o liczbie wolnych miejsc pracy oraz o liczbie absolwentów i strukturze ich kwalifikacji. Jeżeli potencjalni kandydaci na rynku pracy nie dysponują wymaganymi kwalifikacjami, wówczas warto poszukać kandydata we własnej firmie, nawet jeśli pociąga to za sobą dodatkowe inwestycje w szkolenia[10].

Faza rozwoju przedsiębiorstwa również wpływa na wybór źródła rekrutacji. Wyróżnia się pięć następujących po sobie faz życia organizacji: powstania, rozwoju, dojrzałości, upadku i odnowy[11].

Gdy firma powstaje, korzysta z zewnętrznego rynku pracy. Przeważnie jest to dobór przypadkowy, wynikający z braku wiedzy i doświadczenia. Najczęściej zatrudnia się w tym okresie osoby rekomendowane przez rodziny i znajomych właściciela.

W fazie wzrostu również dominuje pozyskiwanie kandydatów z zewnętrznych źródeł, ponieważ firma dynamicznie się rozwija i rośnie zapotrzebowanie na pracowników o określonej wiedzy, umiejętnościach i doświadczeniu.

W fazie dojrzałości, kiedy rozwój firmy stabilizuje się, korzysta się najczęściej z wewnętrznych źródeł doboru pracowników.

Fazę upadku charakteryzuje raczej derekrutacja niż rekrutacja, jednakże nawet w tej fazie niektóre decyzje o zatrudnieniu mogłyby przyczynić się do odbudowy organizacji[12].

Wybór źródła rekrutacji zależy także od przyjętego w danej organizacji modelu zarządzania kadrami.

Organizacja, w której dominuje **model sita** korzysta przeważnie ze źródeł zewnętrznych, ponieważ poszukuje jednostek odpowiednio ukształtowanych, a więc uzdolnionych, wykształconych, z potwierdzonymi sukcesami, w które nie trzeba już inwestować.

W przypadku modelu kapitału ludzkiego preferuje się rekrutację wewnętrzną, zgodnie z założeniem, że człowiek rozwija się przez całe życie i jest w stanie w niedługim czasie zdobyć pożądane, nowe kwalifikacje i umiejętności.

---

[10] Ibid., s. 152.

[11] H. Steinmann, G. Schreyögg: Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Politechnika Wrocławska, Wrocław 1995.

[12] B. Jamka: Dobór zewnętrzny i wewnętrzny pracowników. Op. cit., s. 24-25.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

Efekt domina wiąże się z wewnętrznymi przeniesieniami pracowników. Objęcie przez pracownika nowego stanowiska powoduje konieczność zatrudnienia innego pracownika na stanowisko, na którym zatrudniony był do tej pory. Wymagane jest więc równoczesne pozyskiwanie pracowników na kilka stanowisk. Pozytywną stroną efektu domina jest szansa lepszego wykorzystania i rozwoju zasobów ludzkich organizacji, ponieważ:

- udrożniony zostaje system awansowania,
- otwiera się pracownikom perspektywy awansu,
- skraca czas oczekiwania na wolne stanowisko pracy,
- zapobiega rutynie w wykonywaniu zadań,
- nie dopuszcza do sytuacji nadmiernego przywiązania pracownika do piastowanego stanowiska[13].

Szczebel stanowiska wpływa również w istotnym stopniu na to, z którego źródła rekrutacji skorzysta firma. Przy obsadzaniu stanowisk usytuowanych najniżej w hierarchii, zazwyczaj pozyskuje się kandydatów z zewnątrz, najczęściej absolwentów różnego typu szkół. Przy obsadzaniu stanowisk kierowniczych źródło rekrutacji może być zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne. **M. Crozier zaleca, aby 2/3 stanowisk kierowniczych obsadzać własnymi kadrami, a jeśli chodzi o kierownictwo naczelne, udział ten powinien wynosić 3/4[14].**

Jak wynika z przedstawionych informacji, wybór źródła rekrutacji podlega wpływom wielu czynników. Decyzja o tym, z którego z nich skorzystamy powinna być podyktowana specyfiką konkretnej sytuacji.

W Microsoft stworzono specjalną organizację rekrutacyjną STRIKE TEAM IN RECRUTING. Jej zadaniem jest aktywne wyszukiwanie najlepszych kandydatów do pracy, nie bacząc na to, że do siedziby Microsoftu wpływa rocznie około 120 tys. podań o przyjęcie do pracy. Czasami obiektami zainteresowań zespołu zajmującego się rekrutacją zostają wybitnie utalentowani pracownicy konkurencyjnych firm, których należy przyciągnąć bez względu na istniejące ograniczenia.

W tabeli 3.1 zestawiono wady i zalety wewnętrznych i zewnętrznych źródeł rekrutacji.

[13] Idem: Dobór pracowników. Op. cit., s. 154.
[14] M. Crozier: Przedsiębiorstwo na podsłuchu. Jak uczyć się zarządzania postindustrialnego. PWN, Warszawa 1993, s. 46.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

Tabela 3.1

Zalety i wady rekrutacji wewnętrznej i zewnętrznej

Zewnętrzne źródła rekrutacji	Wewnętrzne źródła rekrutacji
Zalety	Zalety
Większe możliwości wyboru Zwiększenie elastyczności zatrudnienia przez wprowadzenie nowych pracowników Poprawa stosunków społecznych Brak uwikłania w stosunki społeczne o negatywnym znaczeniu Możliwość pozyskania pracowników o wyjątkowych walorach (wybitnych) Mniejsze problemy ze zdobyciem i utrzymaniem autorytetu, zwłaszcza na stanowiskach kierowniczych Dopływ „świeżej krwi" i nowych doświadczeń z innych firm	Niskie lub żadne koszty rekrutacji Mniejsze ryzyko popełnienia błędu w procesie doboru Umocnienie motywacji do pracy poprzez stworzenie już zatrudnionym pracownikom szans rozwoju zawodowego Zacieśnienie więzi z zakładem Lepsza znajomość praktycznych umiejętności i kwalifikacji pracownika Krótki okres wdrażania do zadań i stosunkowo szybkie objęcie stanowiska Zmniejszenie płynności kadr
Wady	Wady
Wyższe koszty rekrutacji Większe ryzyko popełnienia błędu w procesie doboru Czasochłonna obsada stanowisk Dłuższy okres adaptacji do nowej pracy Demotywacja już zatrudnionych na skutek nieuwzględnienia ich kandydatur na wakujące stanowisko pracy Blokowanie możliwości awansowania i rozwoju zawodowego Negatywne skutki dla klimatu w firmie (ryzyko wystąpienia konfliktów) Trudności związane z rozpoznaniem i oceną kwalifikacji nowych pracowników Konieczność adaptacji zawodowej i socjalizacji nowych pracowników Długi okres wdrażania do nowych zadań Wyższy poziom oferowanych wynagrodzeń niż w przypadku rekrutacji wewnętrznej	Mniejsze możliwości wyboru Niska elastyczność pracowników Zakłócenie stosunków interpersonalnych i możliwość wystąpienia konfliktów na skutek rywalizacji i zawiści Możliwość tworzenia się klik Konieczność ponoszenia kosztów doskonalenia kwalifikacji i uzupełniania kompetencji pożądanych na nowym stanowisku Raczej niższa kreatywność pracowników awansowanych z rynku wewnętrznego Umacnianie oporów wobec zmian na skutek ulegania przyzwyczajeniom, rutynie i utrwalonym nawykom Niebezpieczeństwo braku prestiżu po awansowaniu na stanowisko przełożonego

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Z. Sekuła: Controlling personalny. Część I. Ośrodek Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 1999; A. Pocztowski: Jakiego pracownika potrzebuję. W: Jak poszukiwać i zjednywać najlepszych pracowników. Red. K. Sedlak. Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków 1996.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

STUDIUM PRZYPADKU: POSZUKIWANIE PRACY

Pewien młody inżynier amerykański był zainteresowany pracą wyłącznie w firmie X. Uznał, że tylko tam może się rozwijać i czegoś nauczyć. Wysłał więc swoją ofertę pracy poprzez Internet do firmy X, ale nie została ona przyjęta. Uczynił to więc ponownie w dniu następnym i sytuacja się powtórzyła. Zrobił to jeszcze 365 razy w roku i za każdym razem oferta była odrzucana. Wreszcie ktoś w firmie X zdziwiony determinacją i uporem inżyniera zaprosił go na rozmowę wstępną, w czasie której zaproponowano mu stanowisko portiera, bo akurat dotychczasowy portier uległ poważnemu wypadkowi. Ku zaskoczeniu osób z działu spraw personalnych młody inżynier zgodził się przyjąć nisko płatną pracę na tym stanowisku. Po 10 latach pracy w firmie X i nieustannym awansowaniu, młody inżynier jest dzisiaj wiceprezesem firmy.

3.2. Metody rekrutacji

Rekrutacja wewnętrzna pracowników może mieć charakter otwarty lub zamknięty[15]. W ramach **rekrutacji otwartej** informacje o wolnym stanowisku udostępniane są wszystkim pracownikom poprzez ogłoszenia na tablicach informacyjnych lub w gazetkach zakładowych, poprzez radiowęzeł lub pocztę elektroniczną. Każdy pracownik może zatem zgłosić swoją kandydaturę, a wybór dokonywany jest spośród zgłoszonych ofert.

Rekrutacja zamknięta ma miejsce wtedy, gdy informacje o wolnym stanowisku nie są podawane do wiadomości publicznej w miejscu pracy, lecz przebiegają kanałami nieformalnymi i są kierowane bezpośrednio do potencjalnych, upatrzonych kandydatów[16].

Tabela 3.2

Zalety otwartej i zamkniętej rekrutacji wewnętrznej

Zalety rekrutacji otwartej	Zalety rekrutacji zamkniętej
1	2
1. Procedura jest sformalizowana: zasady i kryteria rekrutacji są ogólnie znane, a to sprzyja ich akceptacji przez personel.	1. Metoda szybsza: ogranicza liczbę kandydatów oraz czas i koszty ich selekcji.
2. Pracownicy mają poczucie realnego wpływu na kształtowanie swojej ścieżki kariery w firmie: zachęca to do podnoszenia kwalifikacji i dbałości o należyty poziom efektów pracy.	2. Zapobiega nieuniknionym konfliktom personalnym w sytuacji, gdy np. w wyniku rekrutacji otwartej stanowisko kierownika miałby objąć nie jego zastępca, lecz ktoś z innego działu.

[15] B. Jamka: Dobór pracowników. Op. cit., s. 155.
[16] Ibid.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

cd. tabeli 3.2

1	2
3. Otwarte kanały komunikacji sprzyjają kształtowaniu atmosfery zaufania w firmie i wspierają morale załogi.	3. Oszczędza przełożonemu dyskomfortu związanego z koniecznością wyboru jednego z kilku kandydatów i odrzuceniem pozostałych, również wartościowych i znanych mu pracowników.

Źródło: B. Jamka: Dobór pracowników. W: Zasoby ludzkie w firmie. Organizacja, kierowanie, ekonomika. Red. A. Sajkiewicz. Poltext, Warszawa 2000, s. 156.

Rekrutacja wewnętrzna pracowników dokonuje się poprzez przemieszczanie ich w pionie (awanse, degradacje) i poziomie (rotacje, transfery)[17].

Awans pracownika jest związany z jego przejściem na wyższe stanowisko, co pociąga za sobą większy zakres uprawnień, ale i odpowiedzialności. Awansowanie jest zwykle mniej kosztowne od zatrudnienia nowego pracownika, ponieważ pozwala wyeliminować koszty rekrutacji, czyli koszty ogłoszenia, podróży, opłat dla firm zajmujących się wyszukiwaniem kandydatów, koszty ewentualnej przeprowadzki nowego pracownika, a także koszty pośrednie, które polegają na spadku wydajności menedżera związanego z wyszukaniem, zatrudnieniem i wprowadzeniem nowej osoby do pracy[18].

Oprócz awansów w firmie, mogą być realizowane **transfery**, dzięki którym zatrudnieni już pracownicy uzyskują szanse rozwoju zawodowego przesuwając się po drabinie sukcesu nie w pionie, lecz w poziomie. Często taki transfer określa się mianem **awansu poziomego**[19].

Większość firm jednak decyduje się na poszukiwanie kandydatów do pracy poza przedsiębiorstwem. Do tego celu wykorzystuje się najczęściej:
- bank danych przedsiębiorstwa (aplikacje dotyczące kiedyś odrzuconych kandydatów),
- rekomendacje krewnych i znajomych, zatrudnionych aktualnie pracowników,
- ogłoszenia: w prasie, fachowych czasopismach, radiu, telewizji, Internecie,
- ulotki rozprowadzane w kampaniach rekrutacyjnych,
- przesyłki pocztowe,
- broszury,
- tablice ogłoszeń,
- rekrutację w szkołach: wyższych, średnich, policealnych i zawodowych,
- urzędy pracy,
- prywatne biura pośrednictwa pracy,

[17] Ibid.
[18] J.A. Rossiter: Zarządzanie zasobami ludzkimi w małym przedsiębiorstwie. ACDI, Warszawa 2000, s. 40.
[19] L. Zbiegień-Maciąg: Marketing personalny – czyli jak zarządzać pracownikami w firmie. Business Press, Warszawa 1996, s. 43.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

– agencje doradztwa personalnego i firmy konsultingowe,
– zgłoszenia samoistne,
– targi pracy,
– dni otwarte,
– konferencje i seminaria branżowe,
– stowarzyszenia profesjonalne i organizacje środowiskowe[20].

Każdy z wymienionych wyżej sposobów przekazywania informacji o wolnym stanowisku pracy ma swój krąg odbiorców tworzących określony segment rynku pracy.

Najpopularniejszym środkiem przekazu wykorzystywanym w rekrutacji zewnętrznej są **ogłoszenia prasowe**. Są one zamieszczane zarówno przez przedsiębiorstwa bezpośrednio poszukujące pracowników, jak i agencje doradztwa personalnego działające na zlecenia firm[21]. Większość ogłoszeń pojawia się na stronach ogłoszeniowych lub w specjalnych dodatkach związanych z pracą, a ich problematyka ma często związek z reklamą i promocją firmy (np. „w związku z bardzo szybkim rozwojem naszego przedsiębiorstwa, poszukujemy do nowo otwartych oddziałów na terenie województwa śląskiego pracowników do działu...").

Podstawowym elementem każdego ogłoszenia powinna być informacja, kogo poszukujemy i czego wymagamy (wykształcenie, doświadczenie, cechy osobowości itp.) od kandydata na określone stanowisko. Ponadto, podaje się także nazwę przedsiębiorstwa, branżę, nazwę stanowiska, opis zadań na stanowisku, a czasami także wysokość wynagrodzenia.

Schemat ogłoszenia rekrutacyjnego

Nazwa firmy
Opis stanowiska i zadań, jakie czekają pracownika
Oczekiwania: umiejętności, wykształcenie, cechy osobowe
Oferta: wymagania i oferowane w zamian zachęty
Zakończenie: zaproszenie do kontaktu, informacje, gdzie kierować swoją aplikację

Źródło: A. Dejnaka: Efektywny dobór pracownika do firmy. Kolekcja BusinessWeek. Helion, Gliwice 2005, s. 50.

Sformułowanie poprawnego ogłoszenia rekrutacyjnego wymaga uprzedniego spełnienia kilku warunków:

1) określenia wymagań wobec kandydata,

[20] B. Jamka: Dobór pracowników. Op. cit., s. 33-34.
[21] J. Marciniak: Pozyskiwanie pracowników. Rekrutacja, adaptacja, rozwój. INFOR, Warszawa 1999, s. 51.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

2) określenia kosztów związanych z rekrutacją na dane stanowisko za pomocą ogłoszenia prasowego,

3) przygotowania podstawowej zawartości ogłoszenia i określenie jego wielkości,

4) określenia kręgu potencjalnych odbiorców treści ogłoszenia,

5) określenia nośnika przekazu informacji,

6) wyboru miejsca i czasu oraz częstotliwości publikacji ogłoszenia,

7) ostatecznego przygotowania treści i formy ogłoszenia oraz precyzyjnego określenie jego wielkości[22].

Najnowszą i najbardziej rozwijającą się formą rekrutacji zewnętrznej jest **Internet**.

Pierwsze serwisy internetowe oferujące usługi rekrutacyjne powstały w 1996 roku. Obecnie ich liczba stale wzrasta, podobnie jak liczba osób poszukujących na tych stronach pracy. Do dziś powstało prawie 300 internetowych giełd pracy – on-line, z których około 50 proponuje ponad 300 000 miejsc pracy[23].

Jako narzędzie rekrutacyjne Internet może być wykorzystywany na trzy sposoby:

– jako witryna ogłoszeniowa zamieszczająca oferty pracy,
– jako internetowy bank danych dający możliwości wyszukiwania kandydatów,
– jako miejsce, gdzie firmy na własnych stronach internetowych umieszczają ogłoszenia o poszukiwaniu pracowników[24].

Popularność wykorzystania tej formy rekrutacji stale rośnie. Wpływają na to niskie koszty i szybkie efekty usługi. Jednak stale rosnące bezrobocie, łatwość komunikowania się i dostępność sieci powodują wzrost liczby ogłoszeń, co znacznie utrudnia znalezienie odpowiedniej oferty[25].

Według badania OBOP przeprowadzonego w styczniu i lutym 2002 roku, dostęp do Internetu ma 21,8% Polaków, a regularnie korzysta z niego 15,6%[26]. Liczba osób korzystających z Internetu jako źródła informacji o pracy stale rośnie. Są to głównie ludzie młodzi i dobrze wykształceni, którzy mogą stanowić bardzo wartościowy potencjał pracowniczy. Badania wskazują, że im wyższe wykształcenie i niższy wiek, tym wyższy jest odsetek ludzi korzystających z Internetu. Ponad dwie trzecie kandydatów poszukujących pracy w sieci to dwudziesto i trzydziestolatkowie, przy czym większość z nich ma wykształcenie

[22] Ibid., s. 53.
[23] I. Bruns: Studie zu Elektronic-Recruting. „Personal" 2002, nr 5, s. 16.
[24] M. Suchar: Kandydat z przestrzeni wirtualnej. „Personel" 2003, nr 1, s. 48.
[25] Ibid.
[26] Z. Witkiewicz: Menedżer w sieci. Rekrutowanie kadr poprzez internetowe serwisy ofert pracy. „Personel" 2002, nr 9, s. 23.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

wyższe lub studiuje[27]. Poszukując więc osób młodych i wykształconych, powinno się zwracać uwagę na zasoby internetowe.

Wykorzystanie Internetu w procesie rekrutacji i selekcji pozwala wyodrębnić sześć nowych trendów w tej dziedzinie, a mianowicie:

1) zmianę charakteru usług doradztwa personalnego; internetowe portale zaczynają stanowić poważną konkurencję dla firm doradztwa personalnego (za pośrednictwem Internetu można pozyskać pracownika znacznie taniej niż za pośrednictwem firm doradztwa personalnego[28]),

2) możliwość ciągłej rekrutacji,

3) łatwiejszą selekcję według kryterium dopasowania do kultury organizacyjnej,

4) możliwość wyśledzenia u konkurencji menedżerów przydatnych we własnej firmie,

5) możliwość upowszechnienia nowych narzędzi selekcji,

6) łatwiejszą rekrutację całych zespołów z potrzebnym zakresem i poziomem kompetencji[29].

Tabela 3.3

Wady i zalety rekrutacji przez Internet

Zalety	Wady
Niskie koszty	Obejmuje tylko początkowy etap rekrutacji
Skrócenie czasu rekrutacji	Wymaga wypromowania serwisu
Standaryzacja	Brak interakcji między firmą a aplikantem
Dwukierunkowość przekazu	Ograniczenie grupy docelowej do użytkowników Internetu
Aktualność oferty	
Łatwość przetwarzania danych	
Brak pośrednictwa	
Nieograniczony czas trwania	
Szybka odpowiedź zwrotna	

Źródło: P. Białkowicz, B. Owczarek: Rekrutacja przez Internet. „Manager" 2002, nr 3, s. 43.

Mimo wymienionych wad, szacuje się, że w najbliższej przyszłości Internet stanie się najbardziej popularną formą poszukiwania pracy przez pracowników[30].

[27] P. Gacek, R. Szczepanik: Internetem bliżej, czyli jak korzystać z usług internetowych serwisów pracy. „Personel" 2002, nr 9, s. 29.
[28] P. Białkowicz, B. Owczarek: Rekrutacja przez Internet. „Manager" 2002, nr 3, s. 43.
[29] R. Barner: Talent Wars in the Executive Suite. „The Futurist" 2000, nr 3, s. 35-41.
[30] G. Olesch: Gaznheitkiches E-Cruiting. „Personal" 2002, nr 5, s. 15.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

Inną ważną i popularną formą rekrutacji zewnętrznej jest poszukiwanie kandydatów do pracy w szkołach, przeważnie w **szkołach wyższych**. Przedsiębiorstwo poszukujące przyszłych pracowników na uczelniach wyższych kieruje się takimi kategoriami jak: reputacja uczelni (w tym reputacja kadry naukowo-dydaktycznej, reputacja poszczególnych wydziałów czy konkretnych dziedzin) oraz efekty pracy osiągane przez absolwentów danej szkoły, którzy zostali już zatrudnieni przez firmę w poprzednich latach[31]. W ostatnich latach na większości uczelni organizowane są liczne targi pracy, podczas których studenci mają okazję do prowadzenia rozmów z przedstawicielami różnych przedsiębiorstw oraz uzyskują informacje na temat możliwości zatrudnienia i rozwoju kariery, którą mogą zaoferować. Dla większości studentów, zwłaszcza tych z ostatnich lat, jest to doskonała możliwość nawiązania pierwszych kontaktów z pracodawcami. Bardzo korzystne dla obu stron są także długoterminowe programy praktyk studenckich. Pracodawca może w ten sposób uchronić się przed zatrudnieniem na stałe nieodpowiedniego pracownika, natomiast studenci mają możliwość zdobycia cennego i jakże pożądanego doświadczenia zawodowego.

Wiele firm, mimo wzrastającej popularności różnych nowoczesnych form rekrutacji, jak np. Internet, nadal korzysta z ofert rejonowych urzędów pracy. Głównym zadaniem tego typu organizacji jest pośrednictwo pomiędzy przedsiębiorstwami oferującymi wolne stanowiska pracy a ludźmi jej poszukującymi. Ponadto, urzędy te zajmują się także poradnictwem zawodowym i organizują liczne szkolenia dla bezrobotnych, starając się w ten sposób dostosować kwalifikacje zarejestrowanych u siebie kandydatów do wymagań pracodawców[32]. Z tego źródła korzystają najczęściej przedsiębiorstwa, które dysponują stanowiskami urzędniczymi, usługowymi i produkcyjnymi, ponieważ większość zarejestrowanych w urzędach pracy to absolwenci szkół podstawowych, zawodowych i średnich, a także osoby o niskich kwalifikacjach.

Ostatnim z omawianych popularnych źródeł rekrutacji zewnętrznej są **agencje doradztwa personalnego**. Większość przedsiębiorstw współpracuje ze sprawdzonymi już w przeszłości agencjami, ponieważ w procesie pozyskiwania pracowników pozwala to osiągnąć pewne korzyści:

- zmniejszyć pracochłonność przygotowania i realizacji całego procesu,
- zmniejszyć prawdopodobieństwo braku profesjonalizmu w działaniach rekrutacyjnych,
- uzyskać kompleksową i bezstronną informację o poszczególnych kandydatach,
- utrzymać dyskrecję przy poszukiwaniu określonego kandydata[33].

[31] B. Jamka: Dobór pracowników. Op. cit., s. 163.
[32] Ibid., s. 165.
[33] J. Marciniak: Op. cit., s. 57.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

Przy podejmowaniu decyzji o pozyskiwaniu nowych pracowników za pomocą agencji należy brać pod uwagę czynniki zamieszczone w tabeli 3.4.

Tabela 3.4

Czynniki uwzględniane w rekrutacji pracowników za pośrednictwem agencji doradztwa personalnego

Czynniki	Uwagi
1. Znaczenie danego stanowiska dla rozwoju przedsiębiorstwa	Jeżeli jest naprawdę duże – jest to argument za współpracą z agencją
2. Potencjalny stopień trudności i pracochłonność samodzielnych działań rekrutacyjnych w tym zakresie	Pracochłonność rekrutacji przy relatywnie słabym potencjale komórki personalnej oznacza znaczne wydłużenie procedury pozyskiwania kandydatów
3. Koszt poszukiwań za pośrednictwem agencji w stosunku do kosztów rekrutacji samodzielnej	Przy obliczaniu kosztów własnych, oprócz nakładów poniesionych na ogłoszenia, należy uwzględnić koszty pracy pracowników zaangażowanych w rekrutację
4. Znajomość usług i rezultatów agencji branej pod uwagę	Należy uwzględnić: – co oznacza „usługa” – termin realizacji – zawartość opisów poszczególnych kandydatów – precyzyjne określanie wynagrodzenia agencji, jego składników i terminów zapłaty – opinie firm korzystających z danej agencji
5. Możliwość określenia bardzo precyzyjnych i zrozumiałych wymagań w odniesieniu do danego stanowiska	Wymagania powinny być na tyle szczegółowe i jasno sformułowane, aby mogły być przekazane agencji
6. Możliwość przeprowadzenia rekrutacji w czasie wymaganym przez organizację	W umowie należy precyzyjnie określić termin oraz zasady „gwarancji na pracownika”
7. Perspektywy dalszej współpracy z agencją także i w innym zakresie	Agencje oferują: – kompleksowość oferty usług – profesjonalizm pracowników – rabaty i upusty dla stałych klientów

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

3.3. Wykorzystanie opisów stanowisk pracy i profili osobowych pracowników w procesie rekrutacji

Niezależnie od wybranego źródła i metody rekrutacji, o powodzeniu całego przedsięwzięcia decyduje trafne określenie wymagań stawianych kandydatowi sformułowanych po dokładnym rozpoznaniu stanowiska pracy. Kierując się założeniem, iż dobór właściwej osoby jest łatwiejszy, jeśli wiemy dokładnie kogo szukamy, pomocne będzie opracowanie profilu stanowiska pracy oraz profilów osobowych, które w toku poszukiwań pracownika spełniają rolę wzorców.

Wymagania osobowe można podzielić na następujące dziedziny:

1) kompetencje – obejmujące wszystko to, co dana osoba musi wiedzieć i umieć, aby wypełniać założoną rolę, w tym wszelkie specjalne uzdolnienia lub umiejętności, jakie mogą być konieczne,

2) kwalifikacje i szkolenia – wymagane kwalifikacje zawodowe, techniczne bądź konieczne szkolenia ukończone przez kandydata,

3) doświadczenie – w szczególności kategorie pracy lub typy organizacji, w których kandydat pracował, osiągnięcia oraz działalność, pozwalające rokować sukcesy na danym stanowisku,

4) specjalne wymagania – wszystko, czego przedsiębiorstwo będzie oczekiwać od osoby wypełniającej daną rolę w poszczególnych dziedzinach, np. rozwijanie nowych rynków lub produktów, zwiększanie sprzedaży, produktywności lub poziomu obsługi klienta, wprowadzanie nowych systemów lub procesów,

5) dopasowanie organizacyjne – kultura korporacyjna oraz konieczność funkcjonowania kandydatów w jej ramach,

6) wymagania dodatkowe – podróże służbowe, praca w niedogodnych godzinach, dyspozycyjność itp.,

7) spełnianie oczekiwań kandydatów – zakres, w jakim organizacja może spełnić wymagania kandydatów dotyczące szans kariery, szkoleń, poczucia bezpieczeństwa itp.[34].

Największym niebezpieczeństwem, jakiego należy unikać na tym etapie, jest ustalenie **wymaganych kompetencji** i kwalifikacji na zbyt wysokim poziomie. Dążenie do pozyskiwania najlepszych pracowników jest zapewne naturalne, niemniej jednak wyznaczenie nierealnego, wysokiego poziomu oczekiwań zwiększa problemy związane z przyciągnięciem kandydatów oraz prowadzi do niezadowolenia u osób przyjętych, gdy tylko uświadomią sobie, że ich talenty nie są wykorzystywane. Określenie wymagań na zbyt niskim poziomie może

[34] M. Armstrong: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000, s. 312-313.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

być równie niebezpieczne, ale występuje znacznie rzadziej. Najlepszym podejściem jest dokonanie rozróżnienia między wymaganiami, które są zbędne, a tymi, które są pożądane.

Po ustaleniu wymagań należy poddać je właściwej analizie. Istnieje wiele sposobów jej przeprowadzenia. Podstawowe podejście zakłada wyznaczenie i zdefiniowanie wymagań niezbędnych i pożądanych przy podziale na kluczowe grupy obejmujące kompetencje, kwalifikacje, szkolenia i doświadczenie. Można także skorzystać z jednego z przyjętych systemów klasyfikacji wymagań osobowych. Najbardziej znanymi są: **plan siedmiopunktowy**, stworzony przez Rodgera, oraz **pięciostopniowy system analizy przydatności kandydata do pracy**, opracowany przez Munro-Frasera.

Plan siedmiopunktowy Rodgera obejmuje:

1) cechy fizyczne – zdrowie, budowa ciała, wygląd, sposób zachowania i mówienia,
2) osiągnięcia – wykształcenie, kwalifikacje, doświadczenie,
3) inteligencję ogólną – podstawowe zdolności intelektualne,
4) specjalne uzdolnienia – obsługa maszyn, zręczność manualna, łatwość wypowiadania się i operowania liczbami,
5) zainteresowania – intelektualne, praktyczne, konstrukcyjne, aktywność fizyczna, społeczna, artystyczna,
6) skłonności – tolerancyjność, wywieranie wpływu na innych, sumienność, rzetelność, poleganie na sobie samym,
7) okoliczności – warunki domowe, zajęcia wykonywane przez członków rodziny.

Dla porównania można przedstawić **pięciostopniowy system analizy przydatności kandydata**, w którym uwzględniono:

1) wrażenie wywierane na innych osobach – budowa fizyczna, wygląd, wymowa i sposób zachowania,
2) nabyte kwalifikacje – wykształcenie, praktyki, doświadczenie w pracy,
3) wrodzone zdolności – naturalna szybkość rozumowania oraz uzdolnienia związane z uczeniem się,
4) motywacja – wyznaczane przez daną osobę cele, konsekwencja i determinacja w ich realizowaniu oraz powodzenie w ich osiąganiu,
5) przystosowanie – stabilność emocjonalna, zdolność radzenia sobie ze stresem oraz zdolność współżycia z ludźmi[35].

Przykładowy kwestionariusz profilu osobowego doradcy klienta w banku przedstawia tabela 3.5.

[35] Ibid., s. 314.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

Tabela 3.5

Kwestionariusz profilu osobowego

Cecha	Ważność (w skali 1-5)	Cecha konieczna	Cecha pożądana w stopniu	
			bardzo dużym	umiarkowanym
Siła perswazji i przekonywania	5	●		
Lojalność wobec banku	5	●		
Rzetelność	5	●		
Autorytet	5	●		
Uprzejmość wobec klienta	5	●		
Stabilność emocjonalna	3		●	
Odporność na stres	4		●	
Ambicja	3			●
Niezależność	3			●
Tolerancja	2			●
Ciekawość poznawcza	2			●

Źródło: G. Krause: Katalog potrzeb kadrowych. „Personel" nr 6 z 16-31.03.2000, s. 16.

Wymienione wyżej wymagania osobowe są także nazywane wymaganiami rekrutacji bądź wymaganiami wobec personelu lub stanowiska pracy. Określają one jakiego wykształcenia, szkoleń, kwalifikacji, doświadczenia oraz kompetencji oczekuje się od osoby poszukiwanej na dane stanowisko. Równie istotną rolę we współczesnych organizacjach przywiązuje się do kulturowej adekwatności kandydata do wartości i priorytetów firmy oraz do definicji ról i misji, które będzie pełnić osoba przyjmowana do pracy[36].

Drugim, obok profilu osobowego, dokumentem ważnym z punktu widzenia trafności rekrutacji jest opis stanowiska pracy.

Opisy stanowisk pracy są dokumentami, które zawierają podstawowe informacje dotyczące stanowiska pracy oraz jego kontekstu organizacyjnego. Są podstawami zarządzania zasobami ludzkimi, ponieważ w wyniku tych procesów powstaje w organizacji katalog miejsc pracy[37].

Opis stanowiska pracy powinien zawierać:

- identyfikację stanowiska pracy,
- ogólną charakterystykę wykonywanej pracy,
- zależność służbową,
- zakres obowiązków i odpowiedzialności,
- wymagane kwalifikacje, umiejętności, predyspozycje i cechy osobowościowe,
- warunki pracy,
- relację do innych stanowisk pracy[38].

[36] J. Brilman: Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania. PWE, Warszawa 2002, s. 357.
[37] G. Krause: Katalog potrzeb kadrowych. „Personel" nr 6 z 16-31.03.2000, s. 12.
[38] A. Zygierewicz: Co powinien zawierać prawidłowo opracowany opis stanowiska pracy. „Personel" 1997, nr 10, s. 22; za Z. Sekuła: Op. cit., s. 90.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

Na podstawie analizy stanowiska pracy można określić rodzaj i charakter pracy oraz najważniejsze wymagania stawiane osobie wykonującej pracę lub przewidzianej do obsady danego stanowiska. Profil osobowy i opis stanowiska pracy zestawione razem tworzą profil zawodowy, który umożliwia poszukiwanie odpowiedniego kandydata. Na ich podstawie określa się sylwetkę poszukiwanego pracownika.

Postępowanie przy tworzeniu opisu stanowiska pracy dla celów rekrutacyjnych przedstawia rys. 3.1.

Należy zaznaczyć, iż w warunkach dużej zmienności otoczenia oraz rosnącej elastyczności i różnorodności zachowań w organizacji, coraz częściej odchodzi się od poszukiwania kandydatów do pracy na ściśle określone stanowisko. Tworzone są profile kandydatów skoncentrowane wokół rodziny zawodów oraz zadań, które kandydat powinien umieć wykonywać. Wiodącym kryterium w poszukiwaniu pracowników staje się łatwość adaptacji do nowych sytuacji i zdolność szybkiego przyswajania wiedzy[39].

Firma z branży spożywczej zatrudnia około 400 osób. Działa na rynku krajowym od 15 lat.

Poszukuje kandydatów na stanowiska:

- kierowników ds. sprzedaży w regionach (województwo śląskie i podkarpackie),
- przedstawicieli handlowych.

Do obowiązków Kierownika ds. sprzedaży należy:

- zarządzanie zespołem przedstawicieli handlowych w regionie,
- nadzór nad sprzedażą i dystrybucją produktów,
- wdrażanie i nadzorowanie promocji sprzedaży,
- określanie planów sprzedaży i monitorowanie stopnia ich realizacji,
- budowanie więzi z klientami,
- szkolenie i rozwój kwalifikacji zespołu handlowców.

Do obowiązków przedstawicieli handlowych należy:

- troska o zapewnienie dostępności wszystkich produktów dla konsumenta,
- nawiązywanie trwałej współpracy z klientami,
- tworzenie dobrego wizerunku firmy w oczach klientów,
- zapewnienie odpowiedniego merchendisingu produktów,
- zapewnienie odpowiedniego poziomu zapasów w punktach sprzedaży,
- pobudzanie popytu poprzez stosowanie promocji,
- zapewnienie terminowych płatności za towary dostarczane dystrybutorom.

Przyjmując powyższe założenia zaproponuj przebieg procesu rekrutacji.

Z jakich źródeł i form rekrutacji proponujesz skorzystać uwzględniając różnice w sposobach naboru kandydatów na wymienione stanowiska?

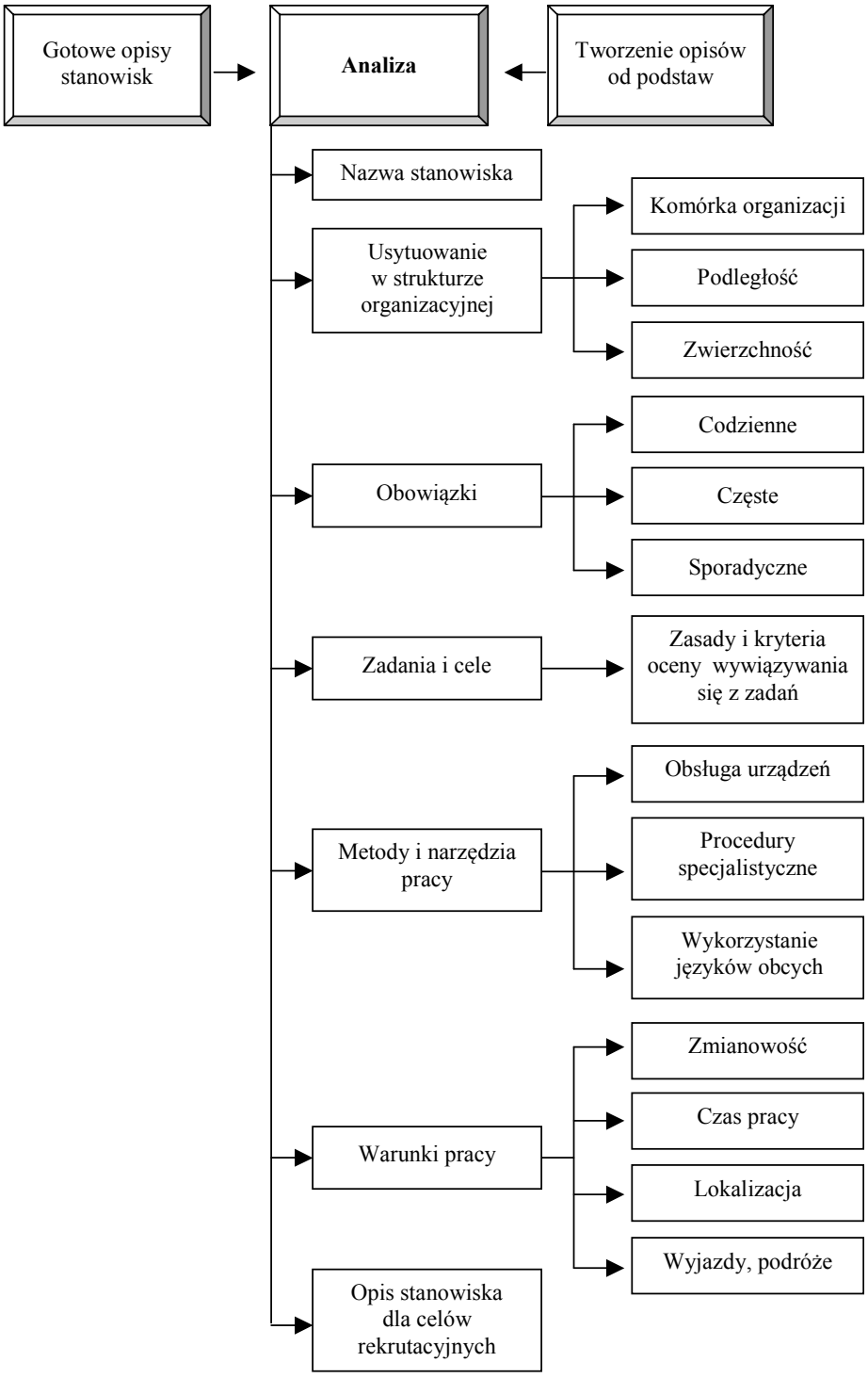
Jakie działania powinny być podjęte przed przystąpieniem do właściwej selekcji kandydatów?

Zredaguj ogłoszenia prasowe.

Źródło: Zakresy obowiązków poszukiwanych pracowników zaczerpnięto z materiałów dydaktycznych firmy Nestle.

[39] Z. Janowska: Zarządzanie zasobami ludzkimi. PWE, Warszawa 2002.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633



Rys. 3.1. Tworzenie opisu stanowiska pracy

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

3.4. Rekrutacja a inne możliwości zatrudniania

Przed przystąpieniem do poszukiwania kandydatów do pracy należy zastanowić się, czy rzeczywiście zachodzi potrzeba obsadzenia wakującego stanowiska pracy albo stworzenia nowego. Zamiast zatrudniać nowych ludzi w sytuacjach chwilowego niedoboru, lepiej pomyśleć nad innymi możliwościami efektywnego działania. Są to warianty przewidujące:

– nieobsadzenie wakującego stanowiska, do których należy: elastyczny system pracy, wewnętrzne przesunięcia kadrowe albo promocja, wykorzystanie podwykonawców, stworzenie zachęt do pracy w godzinach nadliczbowych,
– częściowe obsadzenie wakującego stanowiska, do których zalicza się: zatrudnienie pracowników w niepełnym wymiarze czasu pracy, zatrudnienie pracowników sezonowych i dorywczych, job sharing, leasing pracowników.

Elastyczny system pracy polega na zachęceniu członków załogi do zwiększonego wysiłku w celu sprostania dodatkowym zadaniom, by utrzymać dotychczasowy poziom produkcji. Powinno to pozwolić na znaczne oszczędności, a załoga może odnieść się pozytywnie do takiej możliwości przyjęcia dodatkowej odpowiedzialności. Elastyczność oznacza w tym przypadku: zdolność obsługi nowoczesnych systemów produkcyjnych, zapewnienie ich funkcjonowania również w okresie wykraczającym poza normalny wymiar czasu pracy, minimalizowanie kosztów, jak również skuteczne motywowanie. Uelastycznienie zatrudnienia wiąże się nierozerwalnie ze stosowaniem różnych form organizacji czasu pracy, zarówno w pełnym, jak i niepełnym wymiarze. Organizacja czasu pracy polega na ustaleniu chronologicznych i chronometrycznych wymiarów czasu, w którym pracownik pozostawia do dyspozycji pracodawcy swój potencjał pracy. Można przyjąć trzy główne kierunki działania w celu uelastycznienia organizacji czasu pracy. Są to:

1. Uelastycznienie czasu pracy w sensie chronometrycznym polegające na zmianach w długości dziennego, tygodniowego, rocznego, życiowego czasu pracy. Zalicza się tu: skracanie czasu pracy, pracę w niepełnym wymiarze czasu, ruchome wyjście z życia zawodowego (ustalenie płynnych granic przechodzenia na emeryturę).
2. Uelastycznienie organizacji czasu pracy w znaczeniu chronologicznym, którego istotą jest stworzenie pracownikowi możliwości wyboru i umiejscowienia obowiązującego czasu pracy w ciągu doby, tygodnia, roku, lub całego życia. Podstawowe formy to: ruchomy czas pracy, sabbaticals (specjalne długookresowe urlopy, przyznawane pracownikom w okresie ich aktywności zawodowej

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

w celu np. uczestniczenia w szkoleniu, nauki języka lub z powodów rodzinnych), kafeterie (przeliczanie posiadanych przez pracownika zasobów czasu na różne świadczenia o charakterze pieniężnym oraz rzeczowym i odwrotnie).

3. Uelastycznienie zarówno chronometrycznych, jak i chronologicznych wymiarów organizacji czasu pracy. Należy do nich: praca okresowa, job sharing, roczny czas pracy (ustalenie rocznego zasobu czasu pracy, który może być w różnorodny sposób podzielony w ciągu roku), praca zmianowa, czas pracy a la carte (umożliwienie pracownikowi wyboru różnych wariantów podziału czasu pracy w ustalonych wcześniej ramach, odbiegających od obowiązującego normalnego czasu pracy), praca w domu.

Innym sposobem zapewnienia realizacji zadań organizacji bez przyjmowania nowych pracowników są wewnętrzne przesunięcia kadrowe albo awansowanie pracownika. Korzyści takiego podejścia polegają na tym, że pracownik już wdrożony poznał obyczaje panujące w zakładzie, a kierownictwo zna jego słabe i mocne strony. Możliwość awansu stanowi przy tym dodatkowy czynnik motywacyjny. Taka decyzja może natomiast osłabić morale innych pracowników, który również oczekiwali awansu, może się też w związku z tym pojawić potrzeba rekrutacji na niższym szczeblu. Może się również zdarzyć, że awansowany pracownik będzie na nowym stanowisku osiągał gorsze wyniki niż na dotychczasowym. Podejście takie powinno być stosowane w ostrożnością, taktem i dyskrecją. Trzeba przeprowadzić rozmowę z pracownikami pominiętymi przy awansie i wyjaśnić powody sięgnięcia po takie rozwiązanie, po to, aby osłabić jego negatywny wpływ na motywację da pracy.

Kolejna możliwość, inna niż rekrutacja, to **wykorzystanie podwykonawców** (praca w formie umowy-zlecenia). Pracodawca może w ten sposób zmniejszyć lub w ogóle wyeliminować zobowiązania przedsiębiorstwa z tytułu podatków i składek na ubezpieczenia, a także urlopów. Zakładu nie obciąża odpowiedzialność za szkolenie. Angażowane są osoby do konkretnej pracy na określony czas. Warunkiem zapłaty jest wykonanie określonych zadań. Stawki podwykonawców mogą przewyższać oferty płacowe dla stałych pracowników. Mogą się również pojawić problemy z motywacją i dyscypliną, podwykonawcy bowiem nie będą raczej zaznajomieni z działaniami i wymogami firmy. Zaletą takiego rozwiązania jest fakt, że firma nie zobowiązuje się wobec zleceniobiorcy do dłuższej współpracy i nie wynagradza za przepracowany czas, lecz za wykonane zadanie. Wadą może być pośpiech zleceniobiorcy oraz mniejsza dbałość o jakość wykonanej usługi spowodowane perspektywą otrzymania zapłaty po wykonaniu zlecenia.

Rozwiązaniem często stosownym w obliczu niedoborów kadrowych jest **praca w godzinach nadliczbowych**. Podstawową zaletą takiego podejścia jest dobra znajomość słabych i mocnych stron zatrudnionych już pracowników.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

Stwarza się w ten sposób możliwość zwiększenia zarobków oraz daje szanse doprowadzenia podjętej pracy do końca, co zwiększa indywidualną motywację i dumę z uzyskanych wyników. Praca w godzinach nadliczbowych jest rozwiązaniem dobrym, ale na krótką metę. Należy brać pod uwagę ograniczenia zawarte w kodeksie pracy oraz zapobiegać nadmiernej eksploatacji zasobów ludzkich.

Podniesienie wydajności i elastyczności pracowników można osiągać wykorzystując **job sharing** polegający na podziale jednego stanowiska pracy pomiędzy dwie lub więcej osób. Analiza stanowisk pracy może stworzyć przesłanki do rozdzielenia niektórych z nich. Perspektywy takiego zabiegu zależeć będą od charakteru danego stanowiska, osób zatrudnionych, a także od rodzaju obciążeń związanych z tym stanowiskiem. Job sharing powinien przyczyniać się do rozwoju łączonego zasobu doświadczenia fachowego nagromadzonego w przedsiębiorstwie. Jest ponadto sposobem radzenia sobie z okresowym spiętrzeniem pracy oraz pozwala kompensować skutki absencji. Zatrudnianie pracowników w systemie job sharing łączy się z pewnymi kosztami, jakie przedsiębiorstwo poniesie, między innymi na przystosowanie stanowiska pracy dla kilku osób, zwiększenie nadzoru i kontroli wyników, na dodatkowe czynności administracyjne (zwłaszcza w odniesieniu do wypłaty wynagrodzeń).

W ostatnich latach coraz większą popularnością cieszy się **leasing zasobów ludzkich** polegający na „wypożyczeniu" pracowników przedsiębiorstwu zgłaszającemu zapotrzebowanie od wyspecjalizowanej w tym zakresie firmy leasingowej. Z usług takich pracowników tymczasowych korzystają organizacje, które z założenie na stałe zatrudniają tylko kilka osób oraz te, w których nawał pracy pojawia się sezonowo. Metoda ta pozwala zaoszczędzić na kosztach rekrutacji, selekcji, szkolenia, przestojów, emerytur itp. Firma leasingowa płaci za sezonowego pracownika składki ZUS, wypłaca mu pensje i administruje jego dokumentami. Firmy „wypożyczają" pracowników na wszystkie stanowiska. Od robotników, poprzez księgowych i pomoce biurowe, aż po dyrektorów. Najczęściej wypożycza się pracowników biurowych: recepcjonistki, sekretarki, asystentki, operatorów komputerów, tłumaczy. Zdarza się, że firma po wynajęciu pracownika postanawia podpisać z nim stałą umowę, bywa, że pracę tymczasową traktuje jako testowanie kandydatów.

Jeżeli po rozważeniu wszystkich wymienionych opcji okaże się, że istnieje jednak potrzeba zatrudnienia nowych pracowników, wówczas należy przystąpić do procedury rekrutacji.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

3.5. Metody badania stosowane w podsystemie naboru

Metody i kryteria oceny funkcji naboru pracowników powinny wynikać z celów, jakie stawia się przed tym etapem. Przyjmując, że celem rekrutacji jest pozyskanie z rynku wewnętrznego i zewnętrznego odpowiedniej liczby kandydatów o pożądanych kwalifikacjach, można przedstawić zestaw mierników ilościowych i jakościowych.

W pierwszej kolejności ocenie podlegają decyzje dotyczące:

- trafności wyboru strategii rekrutacji,
- zasadności doboru źródeł rekrutacji,
- zasadności wykorzystanych form przyciągania kandydatów.

Pomocne mogą być tu pytania:

- jak duże było zainteresowanie ofertą pracy,
- ile czasu zajęło poszukiwanie i przyjęcie nowego pracownika,
- ile złożono podań,
- czy potencjalni kandydaci uzyskali od firmy informacje o oczekiwaniach wobec pracowników oraz o działaniach, które należy podjąć, aby ubiegać się o pracę,
- ile podań pochodziło od odpowiednio wykwalifikowanych kandydatów,
- czy prowadzona kampania rekrutacyjna miała wpływ na ogólny wizerunek firmy na rynku[40].

Zastosowanie ilościowych kryteriów pozwoli ocenić efektywność procesu naboru. Można tu wykorzystać niektóre z poniższych mierników:

- liczbę nowo przyjętych pracowników według źródeł rekrutacji,
- liczbę nowo przyjętych pracowników, których charakteryzuje niski poziom absencji oraz wysokie oceny pracy,
- liczbę nowo przyjętych pracowników, których zwolniono,
- jednostkowe koszty naboru pracowników,
- procentowy udział kandydatów ze źródeł zewnętrznych i wewnętrznych,
- ocenę pracy kandydatów ze względu na źródło rekrutacji na dane stanowisko itp.

Jakościowe kryteria pozwalają ocenić stosowane procedury rekrutacji oraz wybrać najtrafniejszą w tym zakresie substrategię. Potrzebne informacje można uzyskać wykorzystując następujące, przykładowe pytania kontrolne:

Czy są określone wymagania kwalifikacyjne na poszczególne stanowiska pracy?

[40] M. Dale: Skuteczna rekrutacja i selekcja pracowników. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 90.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

Czy prowadzi się badania trafności naboru kandydatów?

Czy istnieje potrzeba zmiany form i źródeł rekrutacji?

Czy są określone i zachowane odpowiednie proporcje pomiędzy wewnętrznym a zewnętrznym źródłem rekrutacji?

Czy istniej procedura przyciągania kandydatów z zewnątrz?

Czy stosowane procedury są weryfikowane i modyfikowane?

Kto określa zasady rekrutacji? Czy są one weryfikowane i korygowane?

Jakie są kryteria wyboru konkretnych form, metod i procedur rekrutacji?

Badanie skuteczności i efektywności rekrutacji ma służyć doskonaleniu tego procesu w przyszłości. Zgodnie z takim założeniem, informacje gromadzone przez firmę powinny być uzupełniane opiniami zgłaszających się do pracy kandydatów, których należałoby traktować jako szczególną grupę klientów. Cenne mogą być zwłaszcza spostrzeżenia osób, których aplikacje odrzucono, gdyż właśnie wśród nich powstaje najwięcej uwag krytycznych odnośnie do sposobu, przygotowania, formy i kryteriów rekrutacji.

Profesjonalizm w sferze naboru kandydatów do pracy nie jest pochodną panującej w biznesie mody, lecz koniecznością wynikającą z dążenia do optymalizacji decyzji kadrowych.

PYTANIA I PROBLEMY DO DYSKUSJI

1. Rola rekrutacji w promocji organizacji na rynku pracy.
2. Informacje niezbędne do rozpoczęcia procesu naboru kandydatów do pracy.
3. Kompetencje osoby rekrutującej pracowników.
4. Konsekwencje błędnych decyzji z zakresu rekrutacji pracowników.

LITERATURA WYKORZYSTANA W ROZDZIALE

Dale M.: Skuteczna rekrutacja i selekcja pracowników. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.

Jamka B.: Dobór wewnętrzny i zewnętrzny pracowników. Teoria i praktyka. Difin, Warszawa 2001.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

Jamka B.: Kierowanie kadrami – pozyskiwanie i rozwój pracowników. SGH, Warszawa 1997.

Jurgowski R.: Zarządzanie personelem: proces kadrowy i jego prawne aspekty. Oficyna Wydawnicza ABC, Warszawa 1998.

Marciniak J.: Pozyskiwanie pracowników. Rekrutacja, adaptacja, rozwój. INFOR, Warszawa 1999.

Rossitier J.A.: Zarządzanie zasobami ludzkimi w małym przedsiębiorstwie. ACDI, Warszawa 2000.

Schwan K., Seipel K.: Marketing kadrowy. C.H. Beck, Warszawa 1997.

Sekuła Z.: Controlling personalny. TNOiK, Bydgoszcz 2000.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

ROZDZIAŁ 4

SELEKCJA

– DOBÓR PRACOWNIKÓW

Pojęcia kluczowe: selekcja, list motywacyjny, życiorys zawodowy CV, rozmowa wstępna, wywiad zawodowy, badania testowe, postępowanie konkursowe, assessment center, referencje.

4.1. Pojęcie, cel i zadania selekcji

Jak wiele innych terminów w naukach społecznych, „dobór pracowników" – chociaż używany tak powszechnie – nie jest jednoznacznie zdefiniowany. W literaturze przedmiotu można spotkać wiele definicji tego pojęcia. James A.F. Stoner, Charles Wankel stwierdzają, że dobór polega na obustronnym podejmowaniu decyzji. Organizacja decyduje o tym, czy wystąpić z ofertą zatrudnienia i o jej atrakcyjności. Kandydat przesądza o tym, czy organizacja i oferta zatrudnienia odpowiadają jego potrzebom i celom. Według K. Zwierzchowskiego, „[...] przez dobór należy rozumieć szereg decyzji personalnych, których celem jest wyselekcjonowanie według określonego wzorca odpowiedniej jednostki"[1]. Przejrzystą definicję doboru proponuje T. Listwan, według którego „[...] doborem można nazwać zespół działań mający na celu pozyskanie odpowiednich ludzi do organizacji i doprowadzenie do właściwej obsady wakujących

[1] K. Zwierzchowski: System narzędzi polityki kadrowej. CRZZ, Warszawa 1976, s. 74-75.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

stanowisk pracy”[2]. M. Kasten stwierdza, że „[...] poprzez dobór kadry należy rozumieć dokonywanie obsady osobowej zgodnej z wymaganiami stanowiska pracy. Obsada stanowiska powinna wynikać z porównania tych wymagań z cechami poszczególnych kandydatów”[3]. Według M. Kabaja, proces doboru obejmuje analityczny opis stanowiska pracy, dokładne określenie umiejętności, wymagań kwalifikacyjnych i predyspozycji psychofizycznych pracownika, wstępną selekcję kandydatów, eliminację tych, którzy nie spełniają wymagań formalnych oraz ostateczny wybór kandydata spośród tych, którzy spełniają warunki formalne[4]. Szerokie podejście do problematyki doboru prezentuje A. Sajkiewicz, która w obszarze funkcji doboru pracowników wyróżnia:

– określenie zapotrzebowania na pracowników w krótszym i dłuższym okresie,
– ustalenie potrzeb w aspekcie jakościowym (między innymi opisy zadań i charakterystyki stanowisk pracy),
– pozyskanie pracowników,
– selekcję pracowników,
– adaptację pracowników do pracy[5].

Istotą doboru pracownika na wolne miejsca pracy jest „[...] takie dostosowanie człowieka do pracy, aby mógł ją wykonać jak najmniejszym nakładem sił i energii oraz osiągnąć maksimum satysfakcji ze swej pracy zawodowej”, natomiast celem – „[...] maksymalne zbliżenie cech danej pracy i indywidualnych cech pracownika”[6].

Podobną opinię wyraża Jack Welch („Neutronowy Jack”) – były szef General Electric, który piastował to stanowisko przez 20 lat. To on właśnie stwierdził, że „najbardziej liczy się nie pozyskiwanie kapitału, lecz talentów”[7]. Powtarzał również, że zarządzanie ludźmi nie jest sielanką i szef przedsiębiorstwa nie może być jednakowo przyjemny dla wszystkich. Jego najważniejszym obowiązkiem jest właściwy dobór – ciągłe wyszukiwanie kandydatów do awansu i także do zwolnienia.

Dobór kadr jest jedną z wielu funkcji w zarządzaniu zasobami ludzkimi, a jednak, co słusznie podkreśla S. Borkowska, jest kluczem do sukcesu, gdyż właśnie „[...] od prawidłowego doboru pracowników zależy, jakim potencjałem ludzkim dysponuje przedsiębiorstwo, jakie będą możliwości jego doskonalenia i rozwoju, poprawy efektywności pracy oraz współdziałania ludzi”[8].

Integralną częścią doboru jest selekcja.

---

[2] T. Listwan: Zarządzanie kadrami. Podstawy teoretyczne i ćwiczenia. AE, Wrocław 1999, s. 81.
[3] M. Kasten: Konkurs na dyrektora. Instytut Wydawniczy Związków Zawodowych, Warszawa 1987, s. 16.
[4] M. Kabaj: System polityki kadrowej. W: Ekonomika pracy. Red. A. Sajkiewicz. PWE, Warszawa 1981, s. 139.
[5] A. Sajkiewicz: Harmonizacja pracy, czynniki społeczne, ekonomiczne i organizacyjne. PWE, Warszawa 1986, s. 95-96.
[6] J. Kozieł: Wybrane elementy polityki kadrowej. AE, Kraków 1992, s. 31, za: B. Jamka: Dobór pracowników. W: Zasoby ludzkie w firmie. Red. A. Sajkiewicz. Poltext, Warszawa 1999, s. 147.
[7] J. Welch: Ja nie kierowałem GE, lecz ludźmi. „Zarządzanie na Świecie” 2002, nr 7, s. 10-11.
[8] S. Borkowska: System motywowania w przedsiębiorstwie. PWN, Warszawa 1985, s. 324.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

Selekcja kandydatów polega na ocenie przydatności każdego z kandydatów i wyborze osób. Przydatność zawodowa oznacza odpowiedniość kandydata z punktu widzenia określonych kryteriów, spełnianie przez niego wymagań zawartych w profilu osobowym, ale przede wszystkim wysokie prawdopodobieństwo, że osoba ta osiągnie sukces na danym stanowisku zawodowym.

Selekcja stanowi złożony i odpowiedzialny zbiór czynności[9]. Wybór niewłaściwej osoby zwielokrotnia poniesione koszty, wymaga powtórzenia wszystkich czynności doboru pracowników, a ponadto hamuje działalność przedsiębiorstwa do czasu znalezienia odpowiedniej osoby. W przypadku wysokich i odpowiedzialnych stanowisk **selekcja może stanowić wieloetapowy proces podejmowania decyzji**, który ma zaowocować wyborem najlepszego kandydata.

Proces selekcji wymaga zatem bardzo często współpracy socjologów, psychologów pracy, ekonomistów i menedżerów do spraw personalnych, a także kierowników wszystkich poziomów zarządzania.

4.2. Selekcja negatywna i pozytywna

Proces wyboru spośród grona dostępnych kandydatów takich osób, których kwalifikacje, doświadczenie i umiejętności najlepiej korespondują z opracowanym wcześniej profilem wymagań dotyczącym stanowiska będącego przedmiotem doboru można realizować bazując na jednej z dwóch strategii: negatywnej lub pozytywnej.

Strategia negatywna uwzględnia przyjęcie takich kryteriów i takich metod selekcji, które pozwolą eliminować kandydatów mało przydatnych. Jest to strategia asekuracyjna, która wymaga przyjęcia takich procedur działania, aby można było przy ich wykorzystaniu identyfikować słabe strony potencjalnych kandydatów. Przyjęcie tej strategii powoduje, że szczególnego znaczenia nabierają tu kryteria formalne. Wybór takiego podejścia chroni przed popełnieniem błędu polegającego na wybraniu kandydatów niekompetentnych.

Strategia pozytywna polega na wyborze takich kryteriów i przyjęciu takich metod selekcji, by wybrać kandydatów najlepszych, najbardziej kompetentnych, mających cechy wyróżnione w profilu osobowym pracownika na stanowisko. Opierając się na tej strategii trzeba wybierać procedury umożliwiające identyfikowanie u kandydatów ich mocnych stron. Takie podejście jest trudne w realizacji i ryzykowne, ale daje szansę wyboru kandydatów co najmniej dobrych.

[9] Szerzej: Z. Sekuła: Controlling personalny. TNOiK, Bydgoszcz 2000, s. 92; M. Suchar: Rekrutacja i selekcja personelu. C.H. Beck, Warszawa 2003, s. 54 i nast.; G. Maniak: Wprowadzenie do zarządzania zasobami ludzkimi. Zachodniopomorska Szkoła Biznesu, Szczecin 2001, s. 84 i nast.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

Decyzja o wyborze przyszłych pracowników i kadry kierowniczej powinna być efektem starannych przemyśleń, a zatem przyjęcie określonej strategii staje się kwestią podstawową przy określaniu dalszego postępowania i wyboru odpowiedniej procedury selekcji[10].

Pracownik ma być chętny jak panienka, pracowity jak mrówka, dobry jak matka, mądry jak uczony i zdolny do wszystkiego.
Zawsze się znajdzie lepszy od dobrego.
Zawsze najlepszych wybieraj.
Lepszy chętny niż umiejętny.
Nie wystarczy umieć pracować, trzeba jeszcze pracować.
Jeden dobry stoi za wielu złych.
Dobrych zawsze niewiele.
Szukaj takich, gdzie chęć przychylna, uprzejmość wesoła, nikt się nie krzywi, nikt nie marszczy czoła.
Po pracy poznać człowieka.
Dobry rzemieślnik, lada z czego uczyni co dobrego.

Mądrości ludowe

4.3. Procedura selekcyjna

Współcześnie funkcjonują trzy różne procedury selekcji:
- kompensacyjna,
- „biegu przez płotki",
- hybrydowa[11].

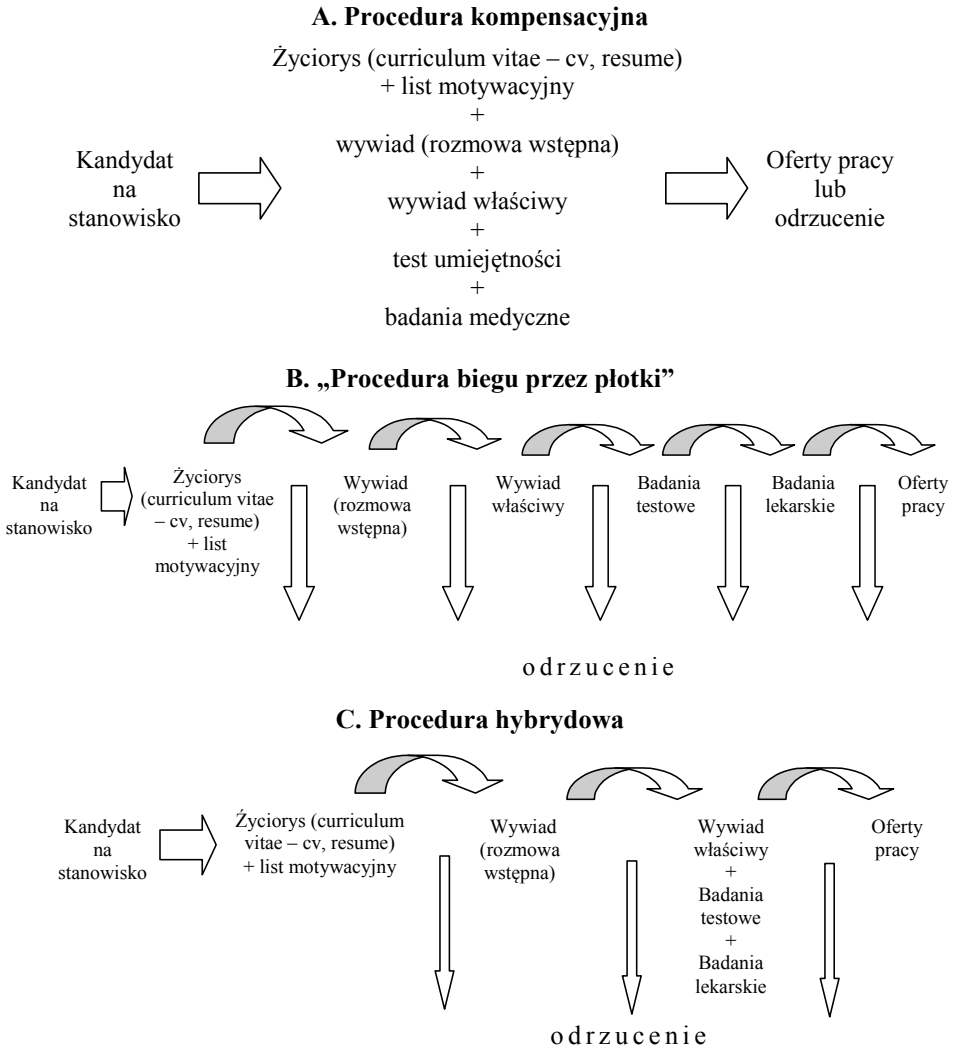
Procedura kompensacyjna jest procedurą, która umożliwia ocenę kandydatów z punktu widzenia wszystkich działań pojawiających się w procedurze selekcji (rys. 4.1A). Przyjęcie takiego podejścia jest stosunkowo drogie, ponieważ kandydata sprawdzamy także wtedy, gdy nie spełnia on warunków wstępnych. Istotną jednak zaletą tej procedury jest fakt, że kandydat oceniany jest w sposób wielowymiarowy, co bardzo często daje szansę dobrym kandydatom, którzy nie potrafią się umiejętnie sprzedać, ale także i takim, którzy ocenieni na wstępie w sposób negatywny w kolejnych etapach selekcji prezentują wyjątkową wiedzę i umiejętności w obszarze stanowiska będącego przedmiotem selekcji.

[10] Szerzej: M. Suchar: Op. cit., s. 53.
[11] B. Jamka: Dobór pracowników. Op. cit., s. 174; G.T. Milkovich, J.V. Boudreau: Human Resource Management. Richard D. Irvin, Inc., Homewood, Illinois 1991, za B. Jamka: Dobór pracowników: rekrutacja i selekcja. W: Zarządzanie potencjałem pracy. Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 1995, s. 91 i nast.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

Procedura „biegu przez płotki” ma charakter sekwencji kolejnych działań składających się na proces selekcji, przy czym warunkiem przejścia do kolejnego etapu jest pozytywna ocena etapów wcześniejszych (rys. 4.1B). Jest to procedura ograniczająca w znaczny sposób koszty selekcji, szczególnie wtedy, gdy na wstępie wykorzystuje się tanie techniki selekcji.

Procedura hybrydowa obejmuje połączenie dwóch poprzednich procedur i jest spojrzeniem na proces selekcji z punktu widzenia zalet poprzednich procedur przy eliminacji ich słabych stron. Procedura hybrydowa pozwala na racjonalną ocenę kandydata przy jednoczesnym ograniczeniu kosztów selekcji.



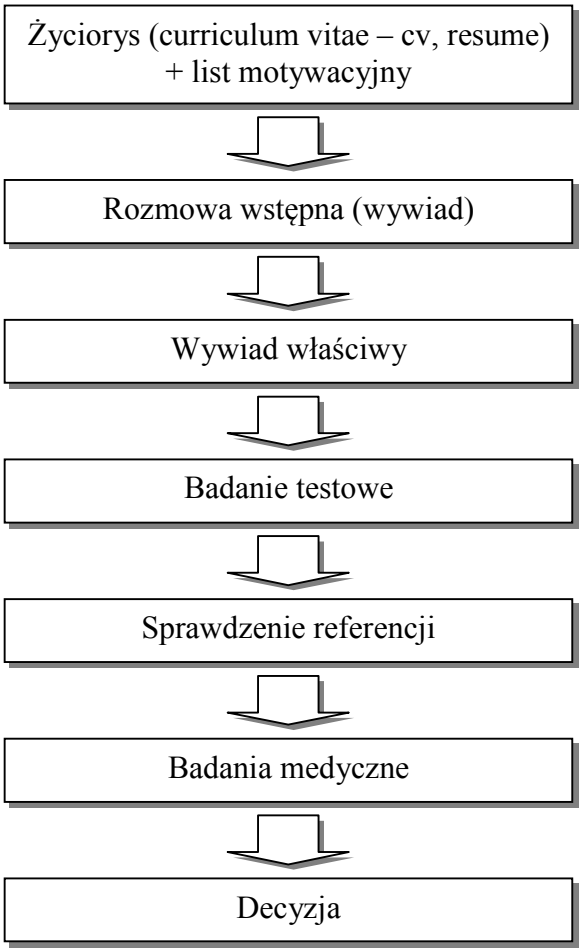
Rys. 4.1. Różne procedury selekcji

Źródło: Opracowano na podstawie: G.T. Milkovich, J.V. Boudreau: Human Resource Management. Richard D. Irvin, Inc., Homewood, Illinois 1991, s. 295.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

Przyjmując określony rodzaj procedury selekcji należy dążyć do tego, aby umożliwiała ona wybór najlepszego kandydata, z punktu widzenia opracowanego dla danego stanowiska profilu osobowego. Chodzi przede wszystkim o to, aby kandydat posiadał niezbędną wiedzę merytoryczną i odpowiednie umiejętności do pracy na danym stanowisku.

Przedstawione na rys. 4.1 procedury obejmują jedynie przykładowy zestaw technik możliwych do wykorzystania w procesie selekcji. Klasyczna, typowa procedura selekcji obejmuje kolejno elementy przedstawione na rys. 4.2.



Rys. 4.2. Klasyczna procedura selekcji

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

4.4. Techniki selekcji

4.4.1. Analiza dokumentów (list motywacyjny i życiorys zawodowy) – selekcja na podstawie aplikacji

Pisemne zgłoszenie pochodzące od kandydata nazywa się **aplikacją**. Zawiera ono zwykle list motywacyjny oraz życiorys zawodowy.

Listy towarzyszące zgłoszeniu, stanowiące dodatkową informację, w której kandydat opisuje powody ubiegania się o dane stanowisko i charakteryzuje swoje kwalifikacje, określane są jako **listy motywacyjne**. List motywacyjny powinien być napisany profesjonalnie i stwarzać zachętę dla selekcjonera, aby dokładnie zapoznał się z przedstawionym życiorysem, a w konsekwencji być może zaprosił na rozmowę kwalifikacyjną. Zanim zatem przystąpi się do napisania listu motywacyjnego, należy **zdobyć jak najwięcej informacji o firmie**, w której ubiega się o pracę. W praktyce może to oznaczać zapoznanie się z materiałami publikowanymi na temat firmy w artykułach prasowych czy broszurach informacyjnych. Cenne, zdaniem G. Królik, mogą być również **informacje o potencjalnych konkurentach, które można wykorzystać w czasie rozmowy kwalifikacyjnej**[12]. Typowy układ listu motywacyjnego zaprezentowano niżej.

List motywacyjny/podanie o pracę
(struktura listu motywacyjnego)

Wstęp
Powód napisania listu; jasna deklaracja chęci podjęcia pracy.
Podawane są źródła z jakich kandydat uzyskał informację o możliwościach zatrudnienia w danej firmie, np. ogłoszenie.
Oczekiwania pracownika dotyczące stanowiska, które jest przedmiotem jego starań.

Część zasadnicza
Prezentacja pracownika jako kandydata najbardziej odpowiedniego na dane stanowisko pracy z podaniem argumentacji, która potwierdzałaby te fakty:
- wykształcenie kandydata,
- umiejętności praktyczne, profesjonalne,
- przebieg dotychczasowej pracy,
- konkretne osiągnięcia, np. zawodowe, organizacyjne, kulturalne, sportowe,
- zainteresowania kandydata,
- zalety charakteru i inne.

Zakończenie
Obejmuje prośbę o kontakt pracodawcy z kandydatem oraz informacje dotyczące sposobu nawiązania kontaktu (adres, telefon, faks, terminy, miejsce itp.).

[12] G. Królik: Autoprezentacja. AE, Katowice 2002, s. 34 i nast.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

Do takiego listu dołączony jest zwykle **życiorys** opisujący w specyficzny sposób zdarzenia w życiu kandydata, ważne z zawodowego punktu widzenia i określane jako **CV lub resume**.

CV – łaciński skrót określenia **curriculum vitae** oznacza bieg życia, a potocznie życiorys. **Resume** jest terminem zaczerpniętym z języka francuskiego i oznacza podsumowanie.

Życiorys jest zazwyczaj pierwszym spojrzeniem pracodawcy na kandydata do pracy. Dlatego dobre CV powinno stworzyć **obraz osoby kompetentnej i zorganizowanej**. Forma powinna być **uporządkowana, poprawna od strony stylistycznej i gramatycznej**. **CV powinno stworzyć obraz odpowiedniego kandydata**.

Dokonywanie selekcji na podstawie życiorysów ma charakter wstępny. Istotną kwestią, którą należy wziąć pod uwagę w trakcie selekcji, jest dążenie kandydata do pozytywnej autoprezentacji, a zatem przeprowadzający selekcję powinien zdawać sobie sprawę z tego, **że wszelkie słowne deklaracje kandydata powinny być zweryfikowane na podstawie drugiego źródła informacji**.

Problem nie polega na tym, że kandydat mówi o sobie nieprawdę, lecz na tym, że tak komponuje CV, by wywierało zaplanowane przez siebie wrażenie. Bardzo często stosowane przez autorów CV zabiegi podnoszące jego wartość, to:

– dobór faktów (opuszcza się informacje mogące wywierać niepożądany skutek),
– uogólnienia („praktyka w sprzedaży" może oznaczać w istocie pomaganie cioci w sklepie w czasie wakacji),
– podkreślanie, również graficzne, oraz wysuwanie na plan pierwszy pozytywnych „malowniczych" faktów, kierujących uwagę czytelnika w pożądanym przez autora CV kierunku, np. staż w banku w Hiszpanii (w istocie parodniowa praktyka w ramach wymiany studenckiej)[13].

Przeglądając życiorysy należy zatem zwracać uwagę na oznaki niebezpieczeństwa: po pierwsze, należy wystrzegać się życiorysów „zbyt gładkich". Trzeba szukać rzeczywistego znaczenia wygładzonych sformułowań. Wystrzegać się także trzeba zbyt długich opisów wykształcenia kandydata, które mogą ukrywać brak doświadczenia zawodowego. Wszystko, czego potrzeba na tym etapie selekcji to wskazówki, jakiego rodzaju umiejętności nabył kandydat oraz jakie zdobył stopnie zawodowe i naukowe.

Warto także zwrócić uwagę na przerwy w życiorysie kandydata. Niektóre życiorysy zawodowe są przygotowywane nie chronologicznie, ale w układzie funkcjonalnym. Taka forma pozwala łatwo ukryć lub pominąć braki w wykształ-

[13] M. Suchar: Op. cit., s. 67.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

ceniu czy doświadczeniu zawodowym. Kolejna niebezpieczna oznaka to **nadużywanie ogólnikowych określeń**. Istotne w życiorysie są informacje wskazujące na konkretne, praktyczne doświadczenie kandydata[14]. Biorąc pod uwagę wymienione kwestie należy stwierdzić, że selekcja na podstawie analizy dokumentów może być **skuteczna, jeśli dokonuje się jej na podstawie konkretnych formalnych kryteriów** (wiek, wykształcenie, stanowisko, branża). Bazując na kryteriach mniej ścisłych można popełnić wiele pomyłek. Warto także w tym miejscu zwrócić uwagę na fakt, że wnioski, które można wyciągnąć na podstawie życiorysów powinny mieć charakter wstępny i **powinny być weryfikowane** w dalszym przebiegu selekcji.

Na wstępnym etapie procesu selekcji ważniejsza jest ogólna ocena całości życiorysu, niż wyciąganie wniosków na podstawie izolowanych kryteriów.

Niektóre firmy, zwłaszcza francuskie, żądają od kandydata CV napisanego pismem odręcznym. Wychodzi się bowiem z założenia, że pismo odręczne mówi o piszącym i jego charakterze znacznie więcej niż list napisany za pomocą komputera. Poza tym, co to za sztuka napisać CV na komputerze, np. w 20 lub 100 egzemplarzach i rozesłać je do kilkudziesięciu firm.

Wygodnym i polecanym sposobem jest korzystanie z dobrych formularzy aplikacyjnych specjalnie przygotowanych dla kandydatów. W ten sposób można wpłynąć na to, by kandydat przekazał ważne informacje w formie ułatwiającej zapoznanie się z nimi. Przykład ankiety aplikacyjnej (formularza) zaprezentowano w tabelach 4.1 i 4.2.

[14] L. Grensing: Jak rekrutować pracowników. Wydawnictwo Pomóż Sam Sobie Sp. z o.o., Lublin 1997, s. 41-47.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

CV – Curriculum vitae – życiorys zawodowy
(strukturalny układ CV)

DANE OSOBISTE

imię i nazwisko, adres, nr telefonu,
data i miejsce urodzenia

WYKSZTAŁCENIE

(etapy edukacji podaje się od teraz do przeszłości)
nazwa szkół, miejscowości, lata uczęszczania, świadectwa, dyplomy, stopnie naukowe, kursy i szkolenia

DOŚWIADCZENIE ZAWODOWE

nazwy i adresy firm, okresy zatrudnienia, zajmowane stanowiska, zakresy zadań i odpowiedzialności,
staże, praktyki zawodowe (nazwy firm i praca społeczna – np. charytatywna itp.)

OSIĄGNIĘCIA ZAWODOWE

SZCZEGÓLNE UMIEJĘTNOŚCI

ASPIRACJE I CELE ZAWODOWE

ZNAJOMOŚĆ JĘZYKÓW OBCYCH

(zaznaczenie stopnia znajomości języka, świadectwa)

ZAINTERESOWANIA

REFERENCJE

przynależność klubowa, przynależność do stowarzyszeń, odznaczenia honorowe

INFORMACJE DODATKOWE:

- stan cywilny
- stan rodzinny
- informacje o sposobie kontaktu z kandydatem

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

Tabela 4.1

Informacje, które powinny pojawić się w aplikacji

Rodzaj informacji	Opis
Dane personalne: – imię i nazwisko – wiek – adres – płeć – stan cywilny – obywatelstwo	Wykorzystywanie tych danych w selekcji ma pewne ograniczenia. Istnieją bowiem normy prawne zakazujące stosowania preferencji przy zatrudnianiu ze względu na płeć, wiek lub narodowość (na co może wskazywać nazwisko). Niewątpliwie jednak dla wielu pracodawców dane takie jak adres (odległość od miejsca pracy) i wiek stanowią istotne kryteria. Należy tu stwierdzić z całą mocą, że nie zawsze jest to słuszne.
Wykształcenie: – nazwa szkoły, uczelni – data ukończenia – kierunek – specjalizacja – uzyskany tytuł zawodowy	Istotne informacje uzyskamy pytając o: – poziom, kierunek wykształcenia, specjalność, – rodzaj szkoły i tryb nauki/studiów (dzienny czy zaoczny). Zwracamy uwagę na to, czy były jakieś przerwy w nauce.
Wykształcenie dodatkowe: – nazwa kursu, szkolenia, studium – instytucja, uczelnia – ewentualnie egzamin kończący	W tym przypadku powinniśmy zwrócić uwagę na: rangę instytucji kształcącej, długość trwania kursu, czy kończył się egzaminem. Wiele kursów nie weryfikuje wiedzy zdobywanej przez słuchaczy. Warto zwrócić uwagę na to, czy dana osoba kształci się i stale podnosi kwalifikacje (jest nastawiona na rozwój) czy kursy mają charakter sporadyczny. Czy dodatkowe kształcenie pozwala się domyślać celowego działania i planu rozwoju kariery?
Historia zatrudnienia: – nazwa firmy – czas pracy – stanowisko	Należy zwrócić uwagę przede wszystkim na daty i ciągłość zatrudnienia, odnotować wszelkie ewentualne punkty i przy okazji je wyjaśnić. Zwrócić trzeba uwagę na wielkość, branżę i przedmiot działania firm, w których kandydat był zatrudniony. Ważne są następujące tendencje w karierze zawodowej: wzrost, stagnacja, spadek, kierunek, tempo zmian. Szczególną uwagę należy zwrócić na ewentualne krótkie okresy zatrudnienia bądź bardzo częste zmiany i koniecznie je wyjaśnić.
Dodatkowe umiejętności i uprawnienia: – obsługa komputera – prawo jazdy – uprawnienia zawodowe (SEP, budowlane, pedagogiczne) – znajomość języków	Podobnie jak dane o wykształceniu i zatrudnieniu, również informacje o dodatkowych umiejętnościach kandydata są deklaracją kandydata. Trzeba pamiętać, by zostały one zweryfikowane w swoim czasie. Dotyczy to także znajomości języków obcych. Przy braku jednolitych kryteriów oceny – samoocena w tej dziedzinie może czasem bardzo odbiegać od rzeczywistości.
Zainteresowania	Informacje z tej dziedziny zwykle mają znikomą użyteczność. Dlatego wielu kandydatów opuszcza ten paragraf. Warto zwrócić uwagę na zainteresowania faktycznie uprawiane (sport, udział w konkursach, przynależność do stowarzyszeń itp.). Takie istotne dane o kandydacie i jego potrzebach oraz preferencjach są przydatne do rozpoczęcia lub podtrzymania rozmowy kwalifikacyjnej.
Fotografia	Życiorysy często są opatrzone fotografią kandydata. Niekiedy jest to wymagane (np. w ogłoszeniach). Przestrzec należy przed jakimkolwiek sugerowaniem się fotografią do celów selekcyjnych. Postępowanie takie odbiera powagę procesowi selekcji i świadczy o całkowitym braku profesjonalizmu. Fotografie są natomiast bardzo przydatne w procesie rekrutacji, gdyż po licznych, odbytych rozmowach kwalifikacyjnych najłatwiej odtworzyć sobie wrażenie ze spotkania z danym kandydatem właśnie na podstawie fotografii, a nie tylko samego imienia i nazwiska.

Źródło: M. Suchar: Rekrutacja i selekcja personelu. Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2003, s. 68.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

Tabela 4.2

Ankieta dla kandydatów do pracy wykorzystywana w wybranych instytucjach finansowych

<table>
<tr><td colspan="4">KWESTIONARIUSZ OSOBOWY</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Miejsce na wklejenie aktualnej fotografii</td><td colspan="3">I. DANE PERSONALNE</td></tr>
<tr><td>1. Nazwisko:</td><td>2. Imiona:</td><td rowspan="2">3. Poprzednie nazwiska:
rodowe
inne</td></tr>
<tr><td>4. Imię ojca:</td><td>5. Imię matki:</td></tr>
<tr><td colspan="3">6. Data urodzenia:
Rok..... Miesiąc..... Dzień.....</td></tr>
<tr><td colspan="4">7. Stan rodzinny</td></tr>
<tr><td></td><td>Nazwisko</td><td>Imię</td><td>Data urodzenia</td></tr>
<tr><td>Współmałżonek</td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td rowspan="4">Dzieci pozostające na utrzymaniu</td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>8. Adres stałego zameldowania</td><td colspan="2">.....
..... kod poczt.....</td><td>Telefon.....</td></tr>
<tr><td>9. Adres faktycznego zamieszkania</td><td colspan="2">.....
..... kod poczt.....</td><td>Telefon.....</td></tr>
<tr><td>10. Adres korespon-dencyjny</td><td colspan="2">.....
..... kod poczt.....</td><td>Telefon.....</td></tr>
<tr><td colspan="4">11. Dane niezbędne dla dokonania zgłoszenia do ZUS-u</td></tr>
<tr><td>1) Dowód osobisty</td><td>Seria.....</td><td colspan="2">Numer.....</td></tr>
</table>

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

2) Numery identyfikacyjne	PESEL.....	NIP.....
3) Oddział Narodowego Funduszu Zdrowia	Nazwa:	
4) Prawo do renty	tak / nie	
5) Prawo do emerytury	tak / nie	
6) Orzeczenie o niezdolności do pracy	jest / brak	
7) Orzeczenie o stopniu niesprawności	brak / lekki / umiarkowany / znaczny	

12. Dane o pozostawaniu w rejestrze bezrobotnych

oświadczam, że pozostaję / nie pozostaję w rejestrze bezrobotnych. (PUP w .....)
(na podstawie art. 12 ust 4. Ustawy z dn. 14 grudnia 1994 „o zatrudnieniu i przeciwdziałaniu bezrobociu". Dz.U. 2001, nr 56, poz. 6 ze zm.)

II. KWALIFIKACJE

13. Wykształcenie

Ukończone szkoły wyższe

Pełna nazwa szkoły	Czas trwania od-do	Wydział / Kierunek

Ukończone studia podyplomowe

Pełna nazwa szkoły	Czas trwania od-do	Wydział / Kierunek

Ukończone szkoły średnie

Pełna nazwa szkoły	Czas trwania od-do	Wydział / Kierunek

14. Posiadane tytuły naukowe lub zawodowe (Proszę podać pełną nazwę)

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

15. Znajomość języków obcych (proszę zaznaczyć właściwy poziom krzyżykiem)

Nazwa języka	Umiejętność											
	rozumienia			mówienia			czytania			pisania		
	dobra	średnia	słaba	dobra	średnia	słaba	dobra	średnia	słaba	dobra	średnia	słaba

16. Formy doskonalenia zawodowego

Ukończone kursy szkolenia, seminaria, warsztaty, staże zawodowe, naukowe itp. (potwierdzone świadectwem, dyplomem, zaświadczeniem)

Miejscowość, kraj	Organizator	Tematyka kursu, szkolenia, zakres zadań objętych stażem.	Czas trwania	
			od	do

17. Znajomość obsługi komputera

III. PRZEBIG KARIERY ZAWODOWEJ

18. Przebieg pracy

Okres pracy od-do	Pełna nazwa zakładu pracy i miejscowość	Stanowisko	Specyfika wykonywanych czynności

19. Inne wykonywane prace poza stałym zatrudnieniem:

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

Wyrażam zgodę na przechowywanie i przetwarzanie moich danych osobowych zawartych w niniejszym kwestionariuszu przez pracodawcę dla potrzeb związanych z zatrudnieniem, polityką zatrudnienia oraz działalnością socjalną (zgodnie z Ustawą z dnia 29.08.1997 r. O ochronie danych osobowych. Dz.U., nr 133 poz. 883). Przyjmuję do wiadomości, iż w wypadku ustania zatrudnienia ww. dane będą przechowywane przez pracodawcę co najmniej 50 lat.

Zostałem/am poinformowany/a, że administratorem ww. danych jest pracodawca oraz że dane zostały zebrane w celach związanych z realizacją: umowy o pracę, polityki zatrudnienia oraz działalności socjalnej pracodawcy. Ponadto zostałem/am poinformowany/a o dobrowolności podania ww. danych oraz prawie do ich wglądu i poprawiania.

Oświadczam, że niniejszy kwestionariusz wypełniłem/am osobiście i wszystkie udzielone przeze mnie odpowiedzi są prawdziwe i kompletne. Jestem świadomy/a, że zatajenie lub podanie w tym formularzu nieprawdziwych danych może spowodować zwolnienie mnie z pracy.

Zobowiązuję się do niezwłocznego poinformowania pracodawcy o zmianach w moich danych osobowych.

....

Data Podpis pracownika

Potwierdzam za zgodność danych z dowodem osobistym:

Podpis pracownika pracodawcy przyjmującego kwestionariusz

Analiza dokumentów to wstępna selekcja kandydatów, pozwalająca wybrać osoby najbardziej obiecujące, te, które będzie się brać pod uwagę w kolejnych etapach selekcji. Podstawową kwestią na tym etapie jest wprowadzenie systemu klasyfikacji otrzymanych dokumentów.

W krajach wyżej rozwiniętych gospodarczo używa się w odniesieniu do kandydatów aspirujących do wyższych stanowisk różnych zestawów testów do badania inteligencji ogólnej, inteligencji emocjonalnej, testów wiedzy i z różnych dziedzin np. z ekonomii, zarządzania lub marketingu. Korzysta się także z usług grafologów oceniających cechy charakteru na podstawie analizy rękopisów kandydatów (np. odręcznego CV), a nawet używa się w niektórych przypadkach aparatury do wykrywania kłamstw. Czasami także przeprowadza się specyficzne analizy moczu w celu wykrycia w nim np. obecności narkotyków, nikotyny itp.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

Na Zachodzie, zdaniem Lin Grensing[15], wiele osób przeprowadzających selekcję dzieli życiorysy zawodowe na trzy grupy: **pewniaków, możliwych i odrzuconych**. Można zacząć umawiać się na rozmowy kwalifikacyjne wstępne z pewniakami, zaś do odrzuconych kandydatów można napisać listy z podziękowaniem za zgłoszenie. Powinno się jednak przeprowadzić rozmowy kwalifikacyjne z niektórymi spośród grupy możliwych kandydatów po to, by sprawdzić, czy jest się odpowiednio obiektywnym i czy zastosowano właściwe kryteria oceny.

Do porównania kwalifikacji kandydatów z ustalonymi wcześniej kryteriami doboru można wykorzystać tzw. siatkę selekcyjną. Jeśli bowiem całą procedurę uczyni się możliwie obiektywną, można, choć w części, uniknąć uprzedzeń, które często wkradają się do decyzji o wyborze nowego pracownika.

W tabeli 4.3 zaprezentowano przykład siatki selekcyjnej, w której kandydatom za spełnienie każdego kryterium[16], które bierzemy pod uwagę, możemy przyznać od 1-10 punktów, przy czym 10 punktów to najlepszy wynik

Kryteria, które bierzemy pod uwagę w całym procesie selekcji powinny korespondować z wymaganiami, jakie stawia stanowisko, jeśli chodzi o doświadczenie zawodowe pracownika, jego wykształcenie, poziom inteligencji oraz osobowość. Jeśli wymagania te zostaną ustalone w sposób obiektywny poprzez analizę stanowiska pracy, opis stanowiska pracy oraz wykaz wymaganych kwalifikacji, można przyjąć, że kandydat spełni oczekiwania w obszarze przydatności zawodowej na stanowisku.

Pracując nad ustaleniem stosownych kryteriów doboru, warto przeanalizować wyniki pracy osoby, która ostatnio zajmowała to stanowisko i wydzielić dwa lub trzy czynniki, które mają największy wpływ na skuteczną pracę na tym stanowisku. Warto zatem, ustalając wymagania w zakresie wykształcenia, doświadczenia zawodowego oraz osobowości, odpowiedzieć na następujące pytania:

Jaki poziom wykształcenia konieczny jest do pracy na tym stanowisku (ukończone szkoły, znajomość języków obcych, znajomość obsługi komputera)?

Jakie doświadczenie powinien posiadać nowy pracownik (specjalizacje zawodowe, staż pracy)?

Jakie szczególne umiejętności (np. handlowe, organizacji pracy, podejmowania decyzji, ryzyka), predyspozycje (odporność na stres, energia w działaniu, gotowość do pracy w grupie), cechy osobowościowe (autorytet, siła przekonywania, analizowanie problemów, stabilność emocjonalna, kreatywność), cechy osobowe (idealny wiek, stan zdrowia) będą potrzebne do pracy na stanowisku?

---

[15] L. Grensing: Op. cit., s. 46.
[16] Ibid., s. 46 i nast.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

Zamiast punktowania można w każdej kategorii umieścić krótką charakterystykę na temat danego kandydata, komentując w ten sposób jego przydatność w każdej z tych kategorii.

Tabela 4.3

Siatka selekcyjna

Kandydat	Wykształcenie	Doświadczenie	Otwarcie na rozwój	Szczególne umiejętności	Szczególne predyspozycje	Cechy osobowościowe	Inne
Jan Nowak	3	1	6	8	7	5	
Andrzej Kowalski	5	10	5	6	6	8	
Zofia Gołębiewska	8	7	6	7	6	6	
Wiesław Żukowski	5	4	4	9	4	4	
.....							
.....							
.....		– wynik na skali od 1 do 10, przy czym 10 to najwyższy wynik					
.....							

Analizę dokumentów można łączyć z rozmową wstępną, gdyż z reguły kandydat przychodzi na rozmowę z dokumentacją lub wcześniej ją dostarcza. Przy analizie dokumentów warto zwrócić uwagę na spójność informacji zawartych w dokumentach z informacjami uzyskanymi z rozmowy wstępnej (w przypadku braku takiej spójności należy prosić kandydata o dodatkowe wyjaśnienia). Osobną kategorią dokumentów **są opinie służbowe i rekomendacje**. Te właśnie wymagają szczególnej i wnikliwej lektury. Studiując te właśnie dokumenty należy zwracać szczególną uwagę na powtarzające się w nich elementy oraz ewentualne luki. Na przykład powtarzająca się opinia, że kandydat jest człowiekiem inteligentnym przy jednoczesnym braku informacji na temat terminowości wykonywanych przez niego zadań oraz kontaktów społecznych pozwala na postawienie hipotezy, że jest on człowiekiem sprawnym intelektualnie, ale też nadmiernym indywidualistą niedostatecznie uwzględniającym w swych działaniach interes organizacji i społeczny charakter pracy.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

Dane wynikające z analizy dokumentów odnotowujemy w odpowiednich rubrykach „wniosku o zatrudnienie".

4.4.2. Rozmowa wstępna

Rozmowa wstępna to okazja do lepszego poznania się pracodawcy i potencjalnego pracownika. Jest ona techniką wykorzystywaną w procesie wstępnej selekcji. Rozmowa wstępna ma trzy cele:

- kandydatowi powala zaprezentować swe umiejętności związane ze stanowiskiem pracy, o jakie się ubiega,
- przeprowadzającemu rozmowę daje okazję do przedstawienia obsadzanego stanowiska i firmy,
- przeprowadzającemu rozmowę pozwala zebrać dodatkowe informacje o kandydacie oprócz tych, które uzyskał z przedstawionego życiorysu.

W trakcie rozmowy należy ustalić, czy kandydat ma odpowiednie kwalifikacje, czy będzie dobrze pasował do zespołu pracowników i czy zatrudnienie tej właśnie osoby przyniosłoby przedsiębiorstwu korzyść.

Rozmowa kwalifikacyjna (wstępna) ma ograniczyć liczbę potencjalnych kandydatów na wolne stanowisko pracy.

Pewna firma doradztwa personalnego stosuje w odniesieniu do badanych przez siebie kandydatów do pracy prosty test lenistwa i wrażliwości na porządek i bałagan.

Bezpośrednio przed poproszeniem kandydata na rozmowę rekrutacyjną kładzie się na podłodze, obok krzesła, na którym ma usiąść, zmięty kawałek papieru i to w taki sposób, że tylko niewidomy nie mógłby go zauważyć.

Jeżeli kandydat nie schyli się, aby papier podnieść i przejdzie obok niego obojętnie, uzyskuje od razu na wstępie ocenę negatywną. Wychodzi się bowiem z założenia, że jeśli kogoś nie razi nieporządek i nie jest skłonny do dodatkowego wysiłku ponad to, czego się od niego wymaga, to z pewnością nie będzie dobrym pracownikiem.

Przeprowadzając rozmowę wstępną warto mieć na uwadze wytworzenie u kandydata pozytywnego nastawienia do firmy i uzyskanie od niego jak najpełniejszych informacji. Wskazane jest zatem dążenie do pozyskania zaufania kandydata poprzez:

- rozładowywanie napięcia (np. poprzez rozpoczynanie rozmowy od niestwarzających poczucia zagrożenia tematów),

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

– dotrzymywanie obietnic (np. dotyczących miejsca i czasu rozmowy, terminu i sposobu załatwienia sprawy itp.),
– wykazywanie żywego zainteresowania problemem i sytuacją kandydata,
– nieuprzedzanie się do ludzi z racji ich subiektywnych mankamentów (więc jednakowe i życzliwe traktowanie wszystkich),
– poświęcenie dostatecznego czasu na załatwienie sprawy (między innymi niedemonstrowanie swego zniecierpliwienia, złego humoru itp.),
– staranie się o wyświadczenie kandydatowi jakiejś drobnej przysługi (nawet, jeśli nie będzie on przyjęty do pracy).

W czasie rozmowy wstępnej warto dążyć do rzeczowości kontaktów przez:
– wyczerpujące i uporządkowane, lecz nie rozwlekłe udzielanie informacji,
– sterowanie rozmową przez naprowadzanie kandydata na ważne z punktu widzenia zatrudnienia w instytucji tematy.

Kandydat przygotowując się do rozmowy wstępnej powinien starać się znaleźć odpowiedź na trzy pytania:
– na czym polega praca na określonym stanowisku,
– w jakich warunkach jest ona wykonywana,
– jakimi kwalifikacjami i cechami powinien charakteryzować się pracownik na nim zatrudniony.

W trakcie rozmowy wstępnej, chcąc ustalić przydatność zawodową kandydata, należy dążyć do uzyskania informacji, dotyczących następujących kwestii:

1. **Motywów ubiegania się o pracę w firmie.**

Przykłady pytań

Jak Pan(i) do nas trafił(a)?
Dlaczego stara się Pan(i) o pracę właśnie w naszej firmie?
Co jest dla Pana(i) ważne w pracy?

2. **Formalnego przygotowania zawodowego kandydata.**

Przykłady pytań

Jaką szkołę Pan(i) ukończyła?
Jakimi przedmiotami interesował się Pan(i) na studiach?
Dlaczego zdecydował się Pan(i) na ten kierunek studiów?
Jaka jest Pańska (Pani) specjalizacja?
Czy kończył(a) Pan(i) jakieś specjalistyczne kursy zawodowe?

3. **Doświadczenia zawodowego kandydata (staż pracy, firmy, stanowiska).**

Przykłady pytań

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

Jak przedstawia się przebieg Pana(i) kariery zawodowej?
Czy przechodził(a) Pan(i) jakieś praktyki i staże zawodowe związane z pracą w branży?
Na jakich stanowiskach pracował(a) Pan(i) dotychczas?
Jakie trudne problemy Pan(i) rozwiązywał?
Jakie miał(a) Pan(i) zakresy obowiązków w różnych miejscach pracy?
Jak przebiegała Pana(i) współpraca z kolegami z pracy?
Jakie są Pana(i) osiągnięcia w firmie, w której Pan(i) ostatnio pracował?
Jakie doświadczenia ma Pan(i) z pracą w grupie?
Jakie Pana(i) umiejętności są szczególnie ważne z punktu widzenia pracy w naszej firmie?

4. **Sytuacji życiowej kandydata.**

Przykłady pytań

Gdzie Pan(i) mieszka?
Jakie są Pańskie (Pani) warunki mieszkaniowe?
Jaka jest Pana(i) sytuacja rodzinna?
Czy oprócz pracy najemnej mają Państwo jeszcze jakieś źródła dochodu?
Kiedy ostatnio Pan(i) chorował(a) i na co?
Co Pan(i) chciałby (chciałaby) osiągnąć w życiu?
Jak Pan(i) spędza urlop (wolny czas)?

5. **Oczekiwań wobec firmy.**

Przykłady pytań

Czego Pan(i) oczekuje po pracy w naszej firmie?
Czym Pan(i)najbardziej chciałby (chciałaby) się zajmować?
Na jakie uposażenie Pan(i) liczy?

6. **Cech fizycznych i psychicznych** (np. wygląd zewnętrzny, schludność, rzeczowość i logika argumentacji, sposób wysławiania się, umiejętność nawiązywania kontaktu, szybkość i precyzja działania, odporność na stres, samokontrola, szybkość orientacji itp.). W tej kwestii zasadnicze znaczenie ma głównie obserwacja i tzw. mowa ciała oraz pytania nie wprost, ale zaskakiwanie kandydata nieoczekiwanymi pytaniami i tworzenie sytuacji problemowych.

Od 1 stycznia 2005 roku wszystkie uczelnie wyższe zobowiązane są do wystawiania każdemu absolwentowi tzw. **suplementu do dyplomu**. Jest to **dokument obrazujący cały przebieg studiów wraz z ocenami ze wszystkich zaliczonych przedmiotów.** Ukazuje więc całą historię studiów, a zwłaszcza wszystkie powodzenia i niepowodzenia. Dokument taki bardzo wiele mówi nie tylko o tym, w czym kandydat był dobry, ale także świadczy o solidności i wszelakich „grzeszkach" danej osoby.

W trakcie rozmowy wstępnej warto dążyć do pobudzenia inicjatywy kandydata (wywołania jego spontanicznych wypowiedzi, dzięki czemu można

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

uzyskać bardzo dużo informacji bez natrętnego indagowania)[17]. Zadając pytania należy zachować ich logiczny porządek, tzn. przechodzić od zagadnień ogólnych do szczegółowych oraz poruszać następną kwestię po wyczerpaniu poprzedniej.

Prowadząc rozmowę wstępną można skorzystać z następującego schematu:

- zredukowanie napięcia kandydata i własnego (np. przez propozycje wypicia filiżanki herbaty lub kawy),
- ustalenie przyczyn ubiegania się o pracę w instytucji,
- ustalenie przygotowania zawodowego (formalnego i praktycznego),
- ustalenie sytuacji życiowej kandydata i uzyskanie informacji na temat jego stanu zdrowia oraz ocena jego ogólnej sytuacji życiowej,
- ocena aktywności życiowej,
- określenie oczekiwań (zadaniowych, społecznych i finansowych) kandydata wobec instytucji[18].

Prowadząc rozmowę należy obserwować kandydata, ponieważ wiele informacji uzyskujemy dzięki komunikacji niewerbalnej (tzw. mowy ciała).

W praktyce coraz częściej stosuje się **rozmowę kwalifikacyjną opartą na epizodach**. W czasie tej specyficznej rozmowy kwalifikacyjnej ważne i istotne zdarzenia z życia określone jako „epizody" jesteśmy w stanie stosunkowo szybko sobie przypomnieć i szczegółowo zrelacjonować. W rozmowie kwalifikacyjnej konsultant (selekcjoner) szuka takich właśnie epizodów, które analizuje pod kątem powtarzalnych zachowań, czyli wzorców zachowania, z nich buduje się obraz charakteru i cech osobowości kandydata[19].

Rozmowa epizodyczna
Odwoływanie się do konkretnej sytuacji z przeszłości kandydata, jego rzeczywistych postaw, autentycznych reakcji i przeżyć obrazujących dany problem.
Rozmowa obrazowa – „fotografia" konkretnej sytuacji, zachowania kandydata, jego reakcji i jego postrzegania innych osób w danej sytuacji.
Pytania o konkretne, jednostkowe zachowanie, reakcje innych osób w odpowiedzi na nie, emocje kandydata.
Rozmowa ma bardzo prostą formę, nieomal dziecinną, może budzić zdziwienie kandydatów (należy ich do takiej rozmowy przygotować).
Uruchomienie pytaniami wszystkich obszarów pamięci kandydata (wzrokowej, słuchowej i emocjonalnej) związanej z danym wydarzeniem.
Kandydatowi trudno jest manipulować informacją (zmyślać i koloryzować), istnieje zatem prawdopodobieństwo wysokiej autentyczności wypowiedzi[20].

W trakcie rozmowy opartej na epizodach prowadzący ją powinien być aktywny, tzn. rozmowę należy dokładnie kontrolować i przerwać wypowiedź w przypadku, gdy jest zbyt ogólna lub nieistotna pytając o szczegóły.

[17] A. Szczegielniak: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Vademecum. CIM, Warszawa 1996.
[18] Ibid., s. 28.
[19] D. Mirek: Na tropie epizodów. „Personel" 1997, nr 5, za G. Królik: Op. cit., s. 99.
[20] Ibid.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

Coraz popularniejszą formą ostatecznej rozmowy kwalifikacyjne jest **spotkanie przy obiedzie lub kolacji w renomowanej restauracji**. Kandydat znajduje się wówczas w sytuacji stresowej, trudnej z uwagi na fakt, iż jedzenie w towarzystwie ludzi bacznie obserwujących nie należy do zadań łatwych. Konsultanci-selekcjonerzy podczas tak wyreżyserowanej sytuacji obserwują zachowania kandydatów niezależnie od merytorycznej treści wypowiedzi[21]. Ważną kwestią jest sporządzanie notatek i rejestracja wniosków bezpośrednio po zakończeniu rozmowy. Sporządzanie notatek w trakcie rozmowy działa na kandydata deprymująco.

Rozmowa wstępna, w przypadku lepiej rokującego kandydata, kończy się wypełnieniem kwestionariusza **„dane z rozmowy wstępnej"** i wnioskami odnotowanymi w odpowiednim miejscu „wniosku o zatrudnieniu" oraz ustaleniem trybu dalszego postępowania, a więc określenia:

– dokumentacji, którą powinien złożyć kandydat,
– terminu i miejsca złożenia dokumentacji,
– terminu, miejsca i osoby przeprowadzającej wywiad zawodowy.

Niektórzy przeprowadzają już w czasie rozmowy wstępnej różne testy, np. na umiejętność zapamiętywania i refleks, zwracając się do kandydata do pracy z prośbą o powtórzenie jakiegoś wierszyka w rodzaju:

„Bo tylko pracą znaczą się twe lata,

Jeśli nie chcesz milczkiem zejść z tego świata".

Jeśli kandydat ma trudności z powtórzeniem podobnego wierszyka, może dużo stracić w oczach komisji kwalifikacyjnej.

4.4.3. Wywiad właściwy zawodowy

Wywiad właściwy zawodowy jest narzędziem głębszej selekcji, ponieważ w ten sposób można uzupełnić dane uzyskane poprzez analizę dokumentów aplikacyjnych i pozyskać nowe informacje.

Wywiad zawodowy jest przeprowadzany po weryfikacji przydatności kandydata przez rozmowę wstępną i analizę dostarczonych przez niego dokumentów. Celem wywiadu jest określenie przydatności kandydata na konkretnym stanowisku pracy. Przy przeprowadzaniu wywiadu zawodowego obowiązują wszystkiej wcześniej przedstawione zasady.

[21] Ibid., s. 102 i nast.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

Najlepiej, jeśli wywiad przeprowadza bezpośredni przełożony potencjalnego pracownika lub szef komórki występującej z wnioskiem o zatrudnienie. Podstawą do przeprowadzenia wywiadu jest pełna dokumentacja kandydata. Wywiad właściwy – zawodowy powinien objąć następujące obszary tematyczne:

- informację na temat zadań i warunków ich realizacji na stanowisku pracy,
- rzeczywistą wiedzę i umiejętności kandydata,
- przedstawienie warunków finansowych, formuły umowy o pracę i terminu ewentualnego zatrudnienia kandydata.

Informację na temat wiedzy i umiejętności najdogodniej jest zdobywać w trakcie prezentacji zadań związanych z pracą na wakującym stanowisku przez wprowadzenie następujących pytań:

- czy wykonywał(a) Pan(i) podobne prace,
- jak one były wykonywane w Pana(i) poprzedniej firmie,
- ile czasu zajmuje Panu(i) ich wykonanie,
- jak rozwiązałby (rozwiązałaby) Pan(i) taki problem (tu następuje opis problemu) itp.

Wywiad jest częstym instrumentem wykorzystywanym w procesie selekcji. Główne błędy popełniane podczas wywiadu to:

- **pierwsze i ostatnie wrażenie** wywarte na oceniającym (filtr ostatecznego wrażenia),
- **błąd podobieństwa** (filtr sympatii i antypatii) – osoby podobne do przeprowadzającego wywiad oceniane są wyżej,
- **dramatyczne zdarzenia** – ważne zajście determinujące wynik oceny (np. rozlanie herbaty na stół przez aplikanta),
- **efekt halo (aureoli), efekt rogu (szatana)** – wyciąganie uogólnionych wniosków na podstawie jednej cechy,
- **efekt hierarchii** – kandydatów z wyższym statusem i rangą ocenia się wyżej,
- **efekt kontaktu** – im częściej oceniany i oceniający kontaktują się ze sobą, tym ocena wypada pozytywniej,
- **efekt naśladownictwa** – ocena poprzedniego kandydata wpływa na ocenę następnego,
- **efekt skruchy** – przyznanie się kandydata do popełnionych błędów powoduje, że następne nie są brane pod uwagę,
- **efekt Pigmaliona, czyli samospełniające się proroctwo** – osoba przeprowadzająca wywiad skłania kandydata do pożądanych zachowań/odpowiedzi,
- **mechanizm stereotypu estetycznego (filtr uprzedzeń)** – ocena kandydata według jego wyglądu zewnętrznego, cech charakterystycznych (np. jeśli jest rudy – to musi być wredny, ładna blondynka – głupia, człowiek o wąskich ustach – złośliwy),

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

– **uczucia ojcowskie** – im bliższy związek między ocenianym a oceniającym, tym pozytywniejsza ocena,
– **filtr nastroju** – usposobienie przeprowadzającego rozmowę (okazywanie zniecierpliwienia czy niezadowolenia z odpowiedzi rekrutowanego)[22].

Przeprowadzony wywiad należy odpowiednio zakończyć w zależności od oceny w sposób następujący:

1. **Kandydat wydaje się odpowiedni, ale istnieje jeszcze potrzeba porozmawiania z innymi.** Wtedy warto potencjalnego kandydata o tym poinformować, prosząc go jednocześnie o dokładne przemyślenie oferty i udzielenie odpowiedzi w najbliższym czasie.
2. **Kandydata uważa się za zupełnie nieodpowiedniego.** Należy go o tym uczciwie poinformować przekazując odpowiedź bardziej taktownie.
3. **Kandydata ocenia się jako idealnego na dane stanowisko.** Należy kandydata niezwłocznie „zarezerwować"[23].

Konkluzje z wywiadu zapisuje się w odpowiednim miejscu „wniosku o zatrudnienie".

Kulturę osobistą kandydatów ubiegających się o wysokie stanowiska można sprawdzać w różny sposób, chociażby tak, że telefonuje się do niego do domu pytając miłym głosem: „Czy to numer 555-555?". „Nie?" A czy to jest Pan Kowalski? (i tu podaje się jego prawdziwe nazwisko). Wtedy po kilku tego typu telefonach można na podstawie reakcji kandydata wiele dowiedzieć się o jego prawdziwym charakterze i stanie nerwowym.

4.4.4. Badania testowe

Badania testowe są dodatkową metodą weryfikacji kandydatów i najczęściej sięga się po nie w procesie selekcji, w przypadku szczególnie ważnych stanowisk. Badania testowe opierają się na testach psychologicznych i mają na celu uzyskanie wiedzy na temat predyspozycji psychicznych kandydata do pracy na określonym stanowisku. Cechą charakterystyczną testów – jako narzędzia diagnozy – jest sprawdzenie poprzez wykonywanie rozmaitych zadań posiadania lub nieposiadania przez kandydata określonych cech, a także mierzenia ich natę-

[22] B. Jamka: Dobór zewnętrzny i wewnętrzny pracowników. Op. cit., s. 112-113.
[23] M. Sidor-Rządkowska: Kto pyta, kto błądzi. Uwag na temat rekrutacji i selekcji ciąg dalszy. „Personel" 1998, nr 7/8, s. 37.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

żenia. Badania testowe wykorzystywane w doborze powinny być prowadzone przez zawodowych psychologów.

Test psychologiczny jest przeprowadzeniem próby zachowania osoby badanej. Ze względu na rodzaj uzyskiwanych wyników, testy klasyfikowane są jako projekcyjne i psychometryczne. **Badanie testami projekcyjnymi** daje dane jakościowe, natomiast **testami psychometrycznymi –** dane ilościowe dotyczące natężenia u osoby badanej poszczególnych cech.

Testy projekcyjne są zbudowane w ten sposób, że dostarczają nieustrukturyzowanych bodźców, na które badana osoba rzutuje swoje uczucia, pragnienia, fantazje. Testy te zwykle nie zawierają skal, a ich wyniki bada się raczej jakościowo niż ilościowo, trudno więc wymienić cechy, które najczęściej są badane technikami projekcyjnymi. Test projekcyjny polega na tym, że ocenianą osobę wprowadza się w pewną niejednoznaczną sytuację i skłania się ją do wykonania zazwyczaj prostej czynności, np. rysunku jakiegoś obiektu, opisu historyjki przedstawionej na obrazku itp. Kandydat wykonując tę czynność niejako ujednoznacznia sytuację, rzutując, czyli „projektując" równocześnie swoje stany osobowości, czyli to, co w „duszy gra". Na tej podstawie selekcjoner analizuje aspekty osobowości kandydata, których nie ujawniłby on w bardziej świadomych działaniach. Test ten pozwala się upewnić co do wiarygodności wyników kandydata uzyskanych za pomocą innych metod selekcji, ponieważ uniemożliwia ocenianemu manipulację w kreowaniu własnej osoby[24].

W ostatnich latach znacząco wzrosła popularność **testów psychometrycznych**. Jednym z powodów ich stosowania, oprócz trafności przewidywania, jest prostota ich użycia. Wiele testów, których wypełnienie zajmuje około godziny, jest powszechnie dostępnych i może być stosowane na szeroką skalę. Choć pozornie łatwo je interpretować, mierzą one parametry psychiczne i osobowościowe kandydatów, co sprawia, że są potężnymi instrumentami. Należy ich używać tylko za zgodą kandydatów (o co nie jest tak łatwo podczas działań podejmowanych w czasie selekcji). Powinno się zagwarantować kandydatom utajnienie wyników testów, a także udzielać im informacji zwrotnych i zapewnić o kompetencjach osób przeprowadzających test. Należy też zwrócić uwagę na etyczny aspekt testowania[25].

[24] J. Lisek-Woybisjet: Psycholog w firmie. „Personel" 1998, nr 2, za G. Królik: Op. cit., s. 111.
[25] M. Dale: Skuteczna rekrutacja i selekcja pracowników. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 175.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

Testy mogą mierzyć jedynie te parametry, do których pomiaru zostały stworzone. Trafność przewidywania, jeśli wykorzystuje się tego typu instrumenty, jest wyższa niż przy większości stosowanych metod selekcji, jednak tak jak w przypadku każdej innej techniki – trafność uzyskuje się w przypadku użycia tej właściwej. W praktyce wykorzystywanych jest wiele rodzajów testów psychometrycznych, przy czym do najczęściej stosowanych należą **testy zdolności poznawczych i testy osobowości**.

Dobry test powinien spełniać następujące warunki, a mianowicie powinien być:

- **obiektywny**, tzn. wynik testu powinien być niezależny od osoby badającego,
- **wystandaryzowany**, tzn. powinien mieć ściśle określoną procedurę postępowania badawczego (wszyscy badani powinni mieć stworzone identyczne warunki rozwiązywania testu),
- **znormalizowany**, tzn. powinien mieć wyliczone normy, według których możliwa jest interpretacja uzyskanych w badaniach wyników,
- **rzetelny**, tzn. powinien mieć wyliczony stopień zaufania do uzyskiwanych wyników (błąd pomiaru powinien być mały),
- **trafny**, tzn. powinien badać rzeczywiście te cechy, których dotyczy interpretacja (obszar zastosowania testu, tj. wnioskowania na jego podstawie o cechach badanej osoby, nie może budzić wątpliwości),
- **czuły**, tzn. powinien pozwalać na mierzenie nawet małego odchylenia cechy.

Testy spełniające wymienione warunki umożliwiają postawienie diagnozy psychologicznej z prawdopodobieństwem 0,75 do 0,8. Oznacza to, że na dziesięć diagnoz postawionych na podstawie badań testowych osiem może być w pełni trafnych[26].

W praktyce badania testowe łączone są z obserwacją i eksperymentami psychologicznymi, co w znacznym stopniu zmniejsza prawdopodobieństwo pomyłek[27]. Najczęściej stosowane testy wykorzystywane w doborze dotyczą:

- cech intelektu (umiejętności dostrzegania i rozwiązywania problemów, kompetencji językowej, precyzji i krytycyzmu myślenia, wyobraźni itp.),
- cech temperamentu (tempa, dokładności działania, umiejętności przechodzenia od zadania do zadania, adaptacji do zmieniających się warunków, odporności na stres, wytrzymałości, aktywności itp.),

[26] M. Kossowska: Obiektywne narzędzia oceny kandydata. W: Jak poszukiwać i zjednywać najlepszych kandydatów. Red. K. Sedlak. Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków 1996, s. 69 i nast.

[27] M. Adamiec, B. Kożusznik: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Aktor – kreator – inspirator. AKADE, Kraków 2000.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

– cech osobowości (postaw wobec siebie i zadań – w tym zaufania do siebie czy skłonności do ryzyka, postaw społecznych – w tym kierowniczych, nastawień prospołecznych, zachowań w sytuacjach konfliktowych itp.),
– systemu motywacji (konfiguracji systemu wartości, poziomu ambicji itp.).

Na podstawie kompleksowych badań testowych możliwe jest postawienie wyczerpującej diagnozy psychologicznej, dzięki której można przewidywać zachowania kandydata w różnych sytuacjach życiowych, w tym także w sytuacjach związanych z pełnieniem różnych ról zawodowych.

Nie szukaj wielu ludzi, ale dobrych.

Człek leniwy nie napełni ci stodoły.

Lepiej złego w dom nie przyjmować, niż się z nim, wyganiając go, mordować.

Zły człek w złe wszystko obraca.

Polskie przysłowia ludowe

4.4.5. Postępowanie konkursowe

W przypadku obsadzania kluczowych stanowisk kierowniczych przeprowadzane bywają konkursy. **Konkurs** obejmuje „[...] zbiór działań prowadzących do zgłoszenia się i wytypowania najodpowiedniejszej osoby na wakujące stanowisko”[28]. Istnieją różne formy i typy konkursów, do których zaliczyć możemy konkursy:

1) **otwarte** – każdy, kto spełnia warunki konkursu, może w nim uczestniczyć,
2) **częściowo otwarte** – udział jest ograniczony do pracowników danego resortu, branży, zawodu,
3) **zamknięte** (wewnętrzne) – biorą w nich udział wyłącznie ludzie danej instytucji (danego zakładu).

Podstawowymi cechami konkursu jest przede wszystkim jawność przeprowadzania, przejrzystość i dostępność zasad, otwartość rywalizacji oraz złożoność procedury.

Konkursy najczęściej mają charakter wieloetapowy, co oznacza kolejną eliminację mniej przydatnych kandydatów na podstawie kryteriów: formalnych, zdrowotnych, zawodowych i psychologicznych.

[28] J. Marciniak: Laureat na kierownika. Procedury konkursu na stanowisko. „Personel” 2002, marzec, s. 20.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

Eliminacja na podstawie kolejnych kryteriów wymaga stosowania zróżnicowanych technik, między innymi:

- analizy dokumentów,
- analizy wytworów (np. w postaci programu pracy na stanowisku),
- opinii ekspertów (lekarzy, psychologów),
- wywiadu.

Tryb postępowania w konkursie obejmuje w sekwencji następujące czynności:

1. Podjęcie decyzji o konkursie. Celem postępowania konkursowego jest obiektywna i profesjonalna ocena walorów i kompetencji kandydatów z profilem wymagań wolnego stanowiska.

2. Powołanie komisji konkursowej. Komisja konkursowa powinna liczyć od 4-8 osób. Skład personalny komisji konkursowej powinien mieć charakter poufny, tzn. nie należy podawać nazwisk członków do publicznej wiadomości. Pożądane jest, aby w składzie komisji konkursowej znalazły się osoby z najwyższego kierownictwa danej instytucji, pracownik działu personalnego oraz specjaliści i eksperci zarówno wewnętrzni, jak i zewnętrzni. Przy doborze członków komisji należy kierować się następującymi przesłankami:

a) fachowością w dziedzinie, która dotyczy konkursu (przynajmniej jedna osoba z komisji konkursowej powinna być specjalistą z zakresu zagadnienia związanego z konkursem),

b) pozycją społeczną i zawodową członków komisji (osoby cieszące się uznaniem i autorytetem otoczenia)[29].

3. Określenie przez komisję konkursową kryteriów formalnych wobec kandydatów, ogłoszenie prasowe o konkursie (w przypadku konkursów otwartych) oraz opracowanie i zatwierdzenie regulaminu pracy komisji konkursowej. Pierwszym krokiem jest, podobnie jak przy wszystkich metodach selekcji, szczegółowa analiza stanowiska będącego przedmiotem konkursu. Należy na jej podstawie określić profil zawodowy, który zawiera takie elementy jak: nazwa stanowiska, cel stanowiska, podległość służbowa, zakres obowiązków i odpowiedzialności, wskaźniki efektywności pracy, kwalifikacje, obszary kompetencji. Po zatwierdzeniu profilu stanowiska niezbędne jest określenie wymagań wobec kandydatów i ustalenie kryteriów doboru. Potem zadaniem komisji jest przygotowanie regulaminu postępowania konkursowego. Komisja powinna zatwierdzić treść i formę ogłoszenia konkursowego, którego zawartość powinna odpowiadać informacji zamieszczonej w regulaminie konkursu. Schemat ogłoszenia może mieć następującą treść:

[29] E. Dobrodziej: Konkursy na stanowiska. OPT Sp. z o.o., Bydgoszcz 1998, s. 26.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

Nazwa firmy (logo, znak firmowy, wiodąca marka) Krótka (jednozdaniowa) charakterystyka przedsiębiorstwa **Ogłasza konkurs na stanowisko**
Pełna nazwa stanowiska
Wymagania wobec kandydata na stanowisko: – wykształcenie, – doświadczenie zawodowe, – znajomość języków obcych, – specyficzne cechy lub preferowane postawy. **Co firma oferuje osobie zatrudnionej na tym stanowisku:** – praca zespołowa lub samodzielna, – rozwój zawodowy powiązany z pracą, – charakter wynagrodzenia (premie, nagrody zależne od efektów), – inne świadczenia. **Informacje dotyczące składania ofert i ich zawartość:** – rodzaj i forma wymaganych dokumentów, – termin nadsyłania ofert. **Dokładny adres firmy oraz informacja o osobie (komórce organizacyjnej) wyznaczonej do kontaktu z kandydatami[30].**

4. Przygotowanie dla kandydatów zwartej i syntetycznej informacji o instytucji (cele, historia, zasięg działania, organizacja, wyciąg z ostatniego sprawozdania GUS, globalna ocena kondycji instytucji i wynikające z niej problemy, stan, struktura zatrudnienia itp.).

5. Przygotowanie informacji dla ekspertów (psychologów, specjalistów zarządzania) obejmującej prócz informacji dla kandydatów opis stanowiska pracy.

6. Zbieranie ofert.

7. Analiza ofert i orzeczenie, którzy kandydaci na podstawie kryteriów formalnych i ewentualnie zdrowotnych są dopuszczeni do drugiej fazy konkursu. Po nadesłaniu zgłoszeń komisja analizuje otrzymane aplikacje pod kątem wymogów zamieszczonych w ogłoszeniu konkursowym, a następnie ocenia dokumenty kandydatów dopuszczonych do dalszych etapów. Analiza danych zawartych w dokumentach aplikacyjnych może dotyczyć takich aspektów jak:
– czy kandydat ma pożądane wykształcenie,
– dotychczas pełnione przez niego funkcje,
– przebieg kariery zawodowej kandydata,
– ukończone kursy, szkolenia, warsztaty,
– staż pracy kandydata w poszczególnych firmach,
– czy występuje ciągłość zatrudnienia[31].

8. Powiadomienie kandydatów o decyzji komisji; odesłanie dokumentów kandydatom niedopuszczonym do drugiej fazy konkursu.

[30] J. Marciniak: Laureat na kierownika. Procedury konkursu na stanowisko (1). „Personel" 2002, marzec, s. 21.
[31] Ibid., s. 22.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

9. Dostarczenie kandydatom dopuszczonym do drugiej fazy następujących dokumentów:
- informacji o instytucji,
- regulaminu konkursu,
- kalendarza konkursu,
- informacji o osobach w komisji konkursowej upoważnionych do kontaktów z kandydatami,
- informacji o terminie i miejscu składania programu pracy na stanowisku,
- informacji o formalnych wymaganiach wobec programów pracy, np. objętość, prezentacja własnej oceny kondycji instytucji i jej problemów, zarys zaplanowanych działań w określonym przedziale czasowym itp.

10. Spływ programów działania.

11. Ocena nadesłanych programów pracy i wyłonienie kandydatów do dalszego postępowania konkursowego.

12. Przygotowanie merytoryczne badań psychologicznych.

13. Przeprowadzenie badań psychologicznych i przygotowanie na ich podstawie charakterystyk kandydatów i ewentualnie ich listy rankingowej.

14. Wywiad (rozmowy) komisji z kandydatami. Podczas rozmów z kandydatami należy trzymać się standardowej struktury rozmów, tzn. należy zachować określoną kolejność pytań dla wszystkich kandydatów. Terminarz spotkań powinien przewidywać tyle samo czasu na rozmowę dla każdego kandydata.

15. Wyłonienie najlepiej rokującego kandydata i zatwierdzenie go na wakującym stanowisku. Bezpośrednio po zakończeniu rozmów następuje ocena każdego z kandydatów. Później odbywa się synteza wszystkich ocen cząstkowych. Na podstawie średniej z ocen indywidualnych komisja dokonuje analizy porównawczej w celu wyboru najlepszego kandydata.

16. Rozwiązanie komisji konkursowej.

W przypadku niemożności wyłonienia kandydatów dobrze rokujących po czynnościach 8, 12 lub 15 powtarza się czynności 3, 7 i następnie do 16 lub wybiera się inną drogę postępowania przy szukaniu pracownika.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

W czasie wywiadu szczegółowego dąży się do lepszego poznania kandydatów. Z tego względu musi on być starannie przygotowany. Najczęściej kandydatom stawia się pojedynczo te same pytania, aby można było porównać ich odpowiedzi. Niektóre pytania powinny mieć charakter otwarty, aby można było zbadać pomysłowość i błyskotliwość kandydata, poczucie własnej wartości, jego opanowanie nerwowe, pewność siebie, elokwencję i umiejętność wypowiadania się. Pytania takie mogą dotyczyć oceny aktualnej sytuacji gospodarczej kraju, poglądów kandydata na temat proponowanych przez niego sposobów walki z bezrobociem, strategii pozyskiwania klientów, pomysłów na zdynamizowanie firmy itp.

Zadaje się też pytania, na które nie ma dobrych odpowiedzi: „Co Pan(i) uważa za swoją największą słabość?" albo: „Jakiego wynagrodzenia się Pan(i) spodziewa w naszej firmie?".

Bada się też zainteresowania literackie, sportowe, zawodowe, pyta się o hobby, osiągnięcia i sukcesy życiowe, zaangażowanie w działalność społeczną, pomoc sąsiedzką itp. Szuka się w szczególności ludzi oryginalnych i nietuzinkowych, aktywnych, pogodnych i niekonfliktowych oraz otwartych na sprawy innych ludzi, kraju, regionu i środowiska.

4.4.6. Centrum oceny (Assessment Center – AC)

Rozwiniętą metodą weryfikacji kandydatów, w której badania symulacyjne są kluczowym elementem, jest metoda **Assessment Center**. Wykorzystuje się w niej różne narzędzia badawcze, zmierzające do zbliżenia sytuacji symulowanej do prawdziwych warunków panujących na stanowisku pracy.

Assessment Center to narzędzie stosowane do badania kwalifikacji menedżerów (kadry kierowniczej) określonego szczebla, których wartość dla firmy jest znacząca. Wykorzystywane jest szczególnie w odniesieniu do potencjału kierowniczego, ponieważ jest dość kosztownym przedsięwzięciem, które wymaga wielu prac wstępnych przed rozpoczęciem sesji oceniającej[32]. Jest to metoda kompleksowa, obejmująca merytoryczne dyskusje z kandydatami (grupą kandydatów) i wiele ćwiczeń dotyczących konkretnych zadań do wykonania na stanowisku oraz liczne projekty. W metodzie tej pojawiają się, w odniesieniu do kandydatów realizujących postawione zadania, symulacje sytuacji stresujących i konfliktowych.

[32] P. Wielgomas, A. Ciołek: W centrum oceny, czyli jak sprawdzić kompetencje menedżera. „Personel" 1998, nr 7/9, s. 30.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

Typowy proces postępowania polega na tym, że grupa 10-15 uczestników o podobnej randze zawodowej bierze udział w trwających 1-5 dni różnych ćwiczeniach (przeważnie grupowych), symulujących zadania występujące na pozostającym do obsadzenia stanowisku. Zachowania uczestników są obserwowane, a następnie ocenianie przez odpowiednio do tego wyszkolone osoby (asesorzy: psychologowie, menedżerowie liniowi, przedstawiciele działu personalnego, konsultanci firmy zewnętrznej). Po zakończeniu ćwiczeń obserwatorzy opracowują wyniki (oceniają mocne i słabe strony potencjalnych kierowników)[33].

Zaletą tej techniki jest bezpośrednia korespondencja poszczególnych fragmentów badań z procesem pracy na konkretnym stanowisku, którego dotyczy selekcja. Wszystkie ćwiczenia i symulacje działań szczegółowo ocenia zespół obserwatorów jawnych i niejawnych. Konstruując i realizując Assessment Center powinno się przejść przez następujące etapy postępowania:

1) określić cel AC (selekcja, rozwój),
2) ustalić adresatów – uczestników AC,
3) przeprowadzić dokładną analizę zachowań związanych z daną pracą,
4) określić zestaw kategorii/wymiarów uważanych za niezbędne do efektywnego wykonywania danej pracy,
5) skonstruować ćwiczenia umożliwiające pomiar tych wymiarów,
6) skonstruować matrycę ćwiczeń i kategorii/wymiarów (która ma wskazać jakie wymiary mierzy się w którym ćwiczeniu),
7) przeprowadzić selekcję i szkolenia osób oceniających/asesorów,
8) obserwować, zapisywać i klasyfikować zachowania uczestników,
9) ustalić dla każdego uczestnika ocenę całościową (OAR – Overall Assessment Rating), czyli wybór, odrzucenie, awans,
10) udzielić kandydatom informacji zwrotnej,
11) przygotować i przedstawić kierownictwu raport końcowy[34].

Technikę tę możemy zdefiniować jako kompleksowe badanie i ocenę kandydatów[35].

Choć centrum oceny bywa wykorzystywane szczególnie przez duże, bogate przedsiębiorstwa jako technika selekcji, to jego nadrzędnym celem jest ocena potencjału kadr kierowniczych, określenie potrzeb szkoleniowych i rozwoju pracowników, a także zidentyfikowanie osób, które z dużym prawdopodobieństwem sukcesu mogą zostać przyjęte na dane stanowisko lub przeniesione na inne o podobnych wymaganiach[36].

---

[33] B. Jamka: Dobór zewnętrzny i wewnętrzny pracowników. Op. cit., s. 137.
[34] Ibid., s. 138.
[35] M. Suchar: Op. cit., s. 86 i nast.
[36] J.L. Gibson, J.M. Ivancevich, J.H. Donnelly: Organization. BPI Irwin, Homewood, Illinois 1988, za: B. Jamka: Dobór pracowników. Op. cit., s. 173.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

W całym procesie Assessment Center, który trwa od jednego do trzech dni, w zależności od wielkości badanej grupy, ilości ocenianych kompetencji i różnorodności zastosowanych narzędzi, nie należy zapominać o osobach, które oceniają kandydatów, pełniących bardzo odpowiedzialną funkcję. Jeśli AC ma być metodą przynoszącą korzyści, należy dokładnie przeszkolić menedżerów i psychologów występujących w roli sędziego. Muszą oni nauczyć się obserwacji uczestników, a następnie klasyfikacji zachowań w taki sposób, jakiego wymaga formuła metody, aby łatwiej było później wykorzystać wszystkie notatki i otrzymać przejrzysty obraz kandydata. Trening asesorów powinien przede wszystkim dotyczyć zrozumienia celów i dążeń organizacji, dla której badanie się odbywa, obserwacji zachowań, zaliczenia zachowań do ściśle określonych kategorii, oceny punktowej uprzednio zakwalifikowanych zachowań oraz umiejętności wspólnego uzgodnienia ostatecznej wersji poglądów z pozostałymi sędziami. Jeśli na początku AC nie przeznaczy się odpowiedniego czasu na solidne i rzetelne przeszkolenie sędziów, mogą pojawić się komplikacje w postaci nieścisłych i nieadekwatnych opinii, co może wiele kosztować organizację[37].

Badania lekarskie kończące zwykle proces selekcji obejmują często poza rutynowymi badaniami medycznymi również specjalne badania sprawności fizycznej kandydata. W tym celu przeprowadza się różne **testy wysiłkowe** (np. pompki, przysiady, jazda na rowerku stacjonarnym przez 5 min z szybkością co najmniej 15 km/h itp.), którym nieraz trudno sprostać. Wychodzi się bowiem z założenia, że człowiek sprawny fizycznie jest też bardziej sprawny intelektualnie oraz bardziej odporny na stresy i napięcia, których nie brakuje przecież na stanowiskach kierowniczych.

4.4.7. Sprawdzanie referencji

Stosunkowo prostą techniką weryfikacji rzeczywistych zalet i wad kandydata jest metoda polegająca na zasięgnięciu informacji u osób, które znają kandydata.

[37] A. Kocurek: Asesor prawdę Ci powie. Assessment center – efektywna metoda ewaluacji umiejętności menedżerskich. „Personel" 2002, nr 10, s. 29; Ocena rozszyfrowana, czyli o metodach Assesment center. „Personel" 2001, nr 13, s. 26.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

Istnieją cztery grupy osób mogących udzielać referencji:

1) przełożeni lub współpracownicy z aktualnego miejsca pracy (z tego źródła informacji często nie można skorzystać, gdyż wiązałoby się to z ujawnieniem planów zawodowych kandydata i mogłoby mu zaszkodzić),

2) przełożeni lub współpracownicy z poprzednich miejsc pracy (jest to rozwiązanie najczęstsze),

3) przełożeni lub współpracownicy z firmy, do której aplikuje, którzy go znają,

4) jakiekolwiek osoby godne zaufania znające kandydata, np.:

– osoby publiczne, znane i szanowane,
– nauczyciele i promotorzy,
– członkowie lub działacze organizacji i stowarzyszeń (np. trener sportowy)[38].

Wiele osób nadal zatrudnia się na podstawie prywatnych rekomendacji i referencji pracowników danej firmy. Nie jest to nic zdrożnego pod jednym wszakże warunkiem. Muszą to być rekomendacje, za które ponosi się pełną **odpowiedzialność osobistą**. Polega to na tym, że jeśli kandydat polecany przez kogoś nie sprawdzi się i po okresie kilku miesięcy okaże się „niewypałem", to konsekwencje w postaci zwolnienia ponoszą dwie osoby: „niewydarzony" kandydat i osoba go rekomendująca i odwrotnie, jeśli kandydat sprosta oczekiwaniom, podwyżka wynagrodzeń czeka obie osoby.

Choć referencje stosowane jako technika selekcyjna dają raczej niską trafność przewidywań, mają one pewną wartość, którą można wzmocnić, jeśli ma się świadomość ich słabości wynikających z:

– zdolności tych osób do oceny kandydata według wymagań stanowiska pracy,
– relacji między osobą udzielającą referencji a kandydatem,
– informacji nieumieszczonych w referencjach,
– zdolności lub skłonności osoby oceniającej do czytania między wierszami.

Zalety referencji to:

– okazja do sprawdzenia rzetelności niektórych stwierdzeń umieszczonych w podaniu lub formularzu,
– powtórne sprawdzenie, czy osoba oceniająca właściwie odczytała i zinterpretowała dane o kandydacie.

Orzeczenie Sądu Najwyższego Wielkiej Brytanii z 1994 roku nakłada na poprzednich pracodawców obowiązek udzielenia potencjalnemu pracodawcy danej osoby rzetelnych i udokumentowanych referencji. Jeśli kandydat nie umieszcza jako źródła referencji swego obecnego pracodawcy, powinno to bu-

[38] M. Suchar: Op. cit., s. 178.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

dzić czujność, a powody nieumieszczenia powinno się zbadać podczas indywidualnego wywiadu. Nie należy składać oferty zatrudnienia (nawet oferta ustna jest prawnie wiążąca) przed sprawdzeniem referencji, które pozwolą zweryfikować niektóre informacje na temat kandydata[39].

Aby uzyskać porządną i przydatną opinię na podstawie referencji, dobrze jest skontaktować się z więcej niż z jednym jej autorem. Warto czasem także spotkać się z osobą, która tych referencji udziela. Spotkanie w „cztery oczy" może wzmocnić wiarygodność referencji. Można także dobrać odpowiedni zestaw pytań, które mogą dostarczyć więcej informacji o faktycznych umiejętnościach i aspiracjach kandydata (tabela 4.4).

Tabela 4.4

Konspekt sprawdzania referencji

	Lista pytań do osoby udzielającej referencji (x) na temat osoby sprawdzanej (y)	Notatki
1.	W jakich okolicznościach x stał się przełożonym (podwładnym, współpracownikiem itd.) y?	
2.	Jak długo trwała współpraca?	
3.	Na czym polegały obowiązki y?	
4.	Czego dotyczyła współpraca?	
5.	Pod jakim względem y się wyróżniał?	
6.	Co jest najsilniejszą, a co najsłabszą stroną y?	
7.	Jaki powinien być kierunek jego zawodowego rozwoju?	
8.	Jaki jest według x idealny typ firmy i stanowiska dla y?	
9.	W jakich okolicznościach nastąpiło rozstanie y z firmą x i co było jego przyczyną?	
10.	Jak x scharakteryzowałby ogólnie y?	
11.	Jakie zalety ma y jako podwładny (przełożony, współpracownik itd.)?	
12.	Jakie są najcenniejsze umiejętności y jako fachowca?	
13.	W czym można lub należy wesprzeć y w pracy?	

Źródło: M. Suchar: Wiarygodność kontrolowania. „Personel" 2003, nr 2, s. 43.

[39] M. Dale: Skuteczna rekrutacja i selekcja. Oficyna Wydawnicza, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001, s. 178 i nast.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

Kandydaci starający się o przyjęcie na wysokie stanowiska mogą być poddani swoistym testom. Pod koniec procesu selekcji firma wysyła zaufanego pracownika do miejsca zamieszkania kandydata, aby sprawdził, jak wygląda jego płot, obejście, podwórko, drzwi wejściowe, wycieraczka, okna itp. Na ile są one czyste, schludne i zadbane. Wyraża się bowiem przekonanie, że kto nie dba „o swoje", tym bardziej nie będzie dbał „o cudze" (mienie firmy).

Menedżer do wynajęcia

Jednym ze sposobów rozwiązywania różnych konkretnych problemów firmy jest tzw. **Interim Management**. Jest to rodzaj propozycji pracy czasowej dla menedżerów najwyższego szczebla, którzy przez umownie określony czas zarządzają firmą.

Na Zachodzie taka forma zatrudniania menedżera jest bardzo popularna. W wynajdywaniu osób o odpowiednich kwalifikacjach pośredniczą zwykle firmy doradcze.

Interim Management opiera się, podobnie jak w pracy czasowej, na trójstronnej relacji: firma doradcza, która go zatrudnia, a później wynajmuje i ręczy za jego skuteczność – menedżer – firma-klient, której świadczy swoje usługi.

Interim Management polega na zarządzaniu zadaniami specjalnymi polegającymi na istotnych zmianach zmierzających do zdynamizowania firmy, restrukturyzacji, wprowadzaniu nowej inwestycji, nowych projektów, stworzeniu nowej filii lub gdy menedżer na stałe zatrudniony nagle zachoruje. Można także zatrudniać na tych zasadach menedżera w firmach rodzinnych, kiedy wielu właścicielom brakuje wiedzy i doświadczenia menedżerskiego. Odpowiedzialność za wysokie kompetencje i skuteczność terapii bierze na siebie firma doradcza, która opłaca takiego menedżera.

Menedżer zatrudniony na tych zasadach musi mieć najwyższe kwalifikacje, co najmniej 10-letnie doświadczenie kierownicze oraz konkretne osiągnięcia. Wynajęcie takiego menedżera kosztuje zwykle na rynkach europejskich dziennie od 200 euro w górę (górna granica nie jest określona), przy czym firma doradcza pobiera zwykle 15-20% marży.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

PYTANIA I PROBLEMY DO DYSKUSJI

1. Współcześnie funkcjonują trzy różne procedury selekcji: kompensacyjna, „biegu przez płotki" i hybrydowa. Jakie czynniki powinny decydować o wyborze procedury selekcji?
2. Dlaczego po zapoznaniu się z dokumentami personalnymi (listem motywacyjnym i życiorysem zawodowym) należy sporządzać siatkę selekcyjną?
3. Zaprezentuj zachowania sprzyjające uzyskaniu wiedzy o kandydacie.
4. Podaj kwestie, które należy podejmować podczas rozmowy wstępnej.
5. W praktyce coraz częściej stosuje się rozmowę kwalifikacyjną opartą na epizodach – dlaczego? Uzasadnij swoje zdanie w tej kwestii.
6. Bazując na badaniach psychologicznych można określić predyspozycje kandydata do pracy na stanowisku. Jakich obszarów dotyczą najczęściej testy wykorzystywane w doborze?
7. Omów badanie konkursowe, po które sięga się obsadzając kluczowe stanowiska kierownicze w przedsiębiorstwie.
8. Centrum oceny (assessment center) to metoda doboru czy podejście. Uzasadnij swoje stanowisko.
9. Czy warto w procesie selekcji sięgać po technikę weryfikacji określoną sprawdzeniem referencji?

LITERATURA WYKORZYSTANA W ROZDZIALE

Adamiec M., Kożusznik B.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Aktor – kreator – inspirator. AKADE, Kraków 2000.

Borkowska S.: System motywowania w przedsiębiorstwie. PWN, Warszawa 1985.

Dale M.: Skuteczna rekrutacja i selekcja pracowników. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.

Dobrodziej E.: Konkursy na stanowiska. OPT Sp. z o.o., Bydgoszcz 1998.

Grensing L.: Jak rekrutować pracowników. Wydawnictwo Pomóż Sam Sobie Sp. z o.o., Lublin 1997.

Jamka B.: Dobór pracowników. W: Zasoby ludzkie w firmie. Organizacja kierowanie ekonomika. Red. A. Sajkiewicz. Poltext, Warszawa 1999.

Jamka B.: Dobór pracowników: rekrutacja i selekcja. W: Zarządzanie potencjałem pracy. Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 1995.

Kabaj M.: System polityki kadrowej. W: Ekonomika pracy. Red. A. Sajkiewicz. PWE, Warszawa 1981.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

Kasten M.: Konkurs na dyrektora. Instytut Wydawniczy Związków Zawodowych, Warszawa 1987.

Kocurek A.: Asesor prawdę Ci powie. Assessment center – efektywna metoda ewaluacji umiejętności menedżerskich. „Personel" 2002, nr 10.

Kossowska M.: Obiektywne narzędzia oceny kandydata. W: Jak poszukiwać i zjednywać najlepszych kandydatów. Red. K. Sedlak. Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków 1996.

Kozieł J.: Wybrane elementy polityki kadrowej. AE, Kraków 1992.

G. Królik: Autoprezentacja. AE, Katowice 2002.

Listwan T.: Zarządzanie kadrami. Podstawy teoretyczne i ćwiczenia. AE, Wrocław 1999.

Maniak G.: Wprowadzenie do zarządzania zasobami ludzkimi. Zachodniopomorska Szkoła Biznesu, Szczecin 2001.

Marciniak J.: Laureat na kierownika. Procedury konkursu na stanowisko. „Personel" 2002, marzec.

Mirek D.: Na tropie epizodów. „Personel" 1997, nr 5.

Sajkiewicz A.: Harmonizacja pracy, czynniki społeczne, ekonomiczne i organizacyjne. PWE, Warszawa 1986.

Sekuła Z.: Controlling personalny. Oficyna Wydawnicza OPO, Bydgoszcz 2000.

Sidor-Rządkowska M.: Kto pyta, kto błądzi. Uwag na temat rekrutacji i selekcji ciąg dalszy. „Personel" 1998, nr 7/8.

Suchar M.: Rekrutacja i selekcja personelu. C.H. Beck, Warszawa 2003.

Szczegielniak A.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Vademecum. CIM, Warszawa 1996.

Welch J.: Ja nie kierowałem GE, lecz ludźmi. „Zarządzanie na Świecie" 2002, nr 7.

Wielgomas P., Ciołek A.: W centrum oceny, czyli jak sprawdzić kompetencje menedżera. „Personel" 1998, nr 7/9.

Zwierzchowski K.: System narzędzi polityki kadrowej. Instytut Wydawniczy CRZZ, Warszawa 1976.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

ROZDZIAŁ 5

ADAPTACJA SPOŁECZNO-ZAWODOWA

Pojęcia kluczowe: adaptacja zawodowa, adaptacja społeczna, proces społeczny, rola społeczna, kultura organizacyjna, program adaptacji społeczno-zawodowej, zespół ds. adaptacji.

Każdy, kto po raz pierwszy podejmuje pracę, zmienia dotychczasowe stanowisko lub miejsce pracy potrzebuje zwykle pewnego czasu, by stać się **„pełnowartościowym" i wydajnym pracownikiem** w firmie, która go zatrudnia. Aby nowo zatrudniony pracownik mógł sprawnie „wpisać się" w ramy organizacji, już w pierwszych dniach pracy należy udostępnić mu szczegółowe informacje o pracy i zasadach obowiązujących w firmie. Niezmiernie ważny jest również **sposób przyjęcia nowego pracownika przez zespół**, **z którym będzie pracował**. Im szybciej nowo zatrudniony pracownik przystosuje się do nowego środowiska pracy, tym większe prawdopodobieństwo niepopełniania przez niego błędów w trakcie wykonywania nowych obowiązków i wyeliminowania niepożądanych nawyków z poprzedniej pracy. Należy zatem dołożyć wszelkich starań, by bezkonfliktowo i możliwie szybko włączyć nowego pracownika do organizacji. Wprowadzenie nowo zatrudnionej osoby do przedsiębiorstwa powinno odbywać się planowo, w drodze realizacji specjalnie przygotowanego programu, jakim jest **program adaptacji społeczno-zawodowej**.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

5.1. Adaptacja społeczno-zawodowa. Ujęcia definicyjne

Zgodnie z ujęciem socjologicznym, **adaptacja to proces** przystosowania się jednostki (lub grupy) do funkcjonowania w zmienionym środowisku społecznym, obejmujący przekształcenia jej wewnętrznej struktury i sposobów działania, to całkowita lub częściowa reorientacja psychologiczna jednostki, polegająca na przejęciu wartości i norm, sposobów definiowania sytuacji oraz wzorów zachowań obowiązujących w danym środowisku[1]. Adaptacja społeczno-zawodowa to także jeden z podstawowych procesów społecznych, czyli wzajemnych oddziaływań na siebie jednostek, w wyniku których dokonują się zmiany w stosunkach między jednostkami. Jako proces społeczny adaptacja występuje we wszystkich sferach życia społecznego, co oznacza, że dotyczy każdej organizacji i instytucji.

Jednostki rozpoczynające pracę w organizacji (określonym systemie społecznym) wchodzą w system unormowanych interakcji, czyli tzw. **stosunek społeczny polegający na wzajemnych świadczeniach między partnerami**, a wynikający z określonej podstawy zależności. Według Jana Szczepańskiego, we wszystkich stosunkach społecznych, w tym w organizacji i procesie pracy, występują dwie zasadnicze podstawy zależności. Pierwsza, funkcjonalno-strukturalna określa interakcje jako działanie formalne, instytucjonalne, przedmiotowe i przejawia się w stosunkach służbowych. Druga podstawa zależności – intencjonalna wiąże się z interakcjami nieformalnymi, osobowościowymi, subiektywnymi i przejawia się w stosunkach koleżeńskich, towarzyskich[2]. Wchodząca do organizacji (przedsiębiorstwa) jednostka musi przejść **proces adaptacji zarówno do stosunków wynikających ze struktury i funkcji organizacji, jak i do stosunków koleżeńskich**. Przystosowanie do stosunków wynikających ze struktury i funkcji organizacji oznacza zapoznanie się z obowiązkami, oczekiwaniami i uprawnieniami przypisanymi do nowej roli społecznej (zawodowej), jaką ma odgrywać nowo zatrudniony pracownik. Przystosowując się do nowej roli i zadań pracownik może przyjąć jedną z trzech orientacji:

- **dozorowania pracy**, charakteryzującego się pełnieniem roli zawodowej zgodnie z wolą pracodawcy i uznaniem ustalonych wymagań,
- **wprowadzania innowacji**, polegającego na stosowaniu własnych sposobów osiągania celów, nadal jednak zdefiniowanych przez organizację,
- **wprowadzania innowacji dotyczących roli**, polegającego na wnoszeniu przez pracownika wkładu do określania celów organizacji, a nie tylko dróg ich realizacji[3].

---

1 Nowa encyklopedia powszechna. Wydawnictwo Naukowe PWN SA, Warszawa 2004.
2 J. Turowski: Socjologia. Wielkie struktury społeczne. KUL, Lublin 1994, s. 45.
3 B. Jamka: Adaptacja społeczno-zawodowa pracowników jako instrument strategii personalnej firmy. W: Zarządzanie pracownikami. Instrumenty polityki personalnej. Red. K. Makowski. Poltex, Warszawa 2001, s. 51.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

Poza przystosowaniem do nowej roli, uświadomieniem sobie miejsca (pozycji) zajmowanego w organizacji i jego roli/znaczenia dla efektywnego funkcjonowania przedsiębiorstwa, niezbędne jest także zapoznanie się nowo zatrudnionej jednostki z celami, wartościami, wewnętrzną organizacją przedsiębiorstwa i kulturą organizacyjną.

Rozpoczynająca pracę jednostka wstępuje nie tylko w sieć sformalizowanych stosunków służbowych, staje się również członkiem grupy pracowniczej oraz odkrywa już istniejące nieformalne stosunki interpersonalne zachodzące pomiędzy członkami grupy, jak również specyficzną więź społeczną, wartości i organizację wewnętrzną. Nowo zatrudniona osoba przechodzi zatem proces adaptacji w dwóch wymiarach –zawodowym i społecznym. Niektórzy autorzy prac poruszających problematykę adaptacji pracowniczej twierdzą, iż adaptacja zawodowa jest elementem procesu adaptacji, w którym pracownik w nieunikniony sposób staje się bardziej przedmiotem niż podmiotem adaptacji, co wynika z obowiązku możliwie szybkiego i pełnego przystosowania się do wymagań i zadań, jakie są przypisane do objętego przez nowo zatrudnionego pracownika stanowiska pracy. Natomiast adaptacja społeczna uwzględnia podmiotowy charakter przystosowania do środowiska pracy.

W procesie adaptacji nowy pracownik uczy się także wartości, norm, wzorów zachowań uznawanych przez grupę pracowniczą i całą organizację. Adaptacja odbywa się więc na drodze socjalizacji, która polega na nabywaniu niezbędnej kompetencji kulturowej, dostosowaniu własnych działań do grupy jako całości oraz internalizacji (uznania i włączenia do swojego systemu) norm i wartości przez nią przyjętych. Zdaniem Marii Ossowskiej, przystosowanie do zastanych układów wzorów i norm zachowań może stanowić podstawowy warunek uzyskania niezbędnej równowagi wewnętrznej, „zharmonizowania" się z wymaganiami stawianymi przez organizację, przy jednoczesnym zachowaniu własnej indywidualności[4]. Jan Szczepański określa z kolei przystosowanie (adaptację) jako proces świadomej i podświadomej modyfikacji społecznej nabytych cech tak, aby były one zgodne ze wzorem cech uznawanych w danym środowisku za pożądane[5].

Przystosowanie do funkcjonujących w organizacji wartości, norm, wzorów zachowań – do kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa – wymaga zaangażowania ze strony nowo zatrudnianego pracownika oraz wszystkich pracowników firmy. **Kultura organizacyjna** przejawia się w niepisanych zachowaniach, sposobach wydawania poleceń, gestach, strojach itp.; należy ją rozumieć jako „[...] zbiorowe zaprogramowanie umysłu, które odróżnia członków jednej orga-

[4] S. Czajka: Adaptacja społeczno-zawodowa. IPiSS, Warszawa 1985, s. 34.
[5] Ibid.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

nizacji od drugiej”[6]. **Nowo zatrudniony pracownik musi poznać i przyswoić ten „program”.** Wyuczenie określonych praktyk, zachowań oraz zinternalizowanie norm i wartości obowiązujących w określonym przedsiębiorstwie może stanowić niemałą trudność, zwłaszcza wtedy, gdy różnią się diametralnie od wyznawanego systemu wartości (tzw. wartości odczuwanych). Szczególnym przypadkiem trudnej adaptacji społeczno-zawodowej jest **adaptacja do pracy w innym kraju**, gdzie nowość wartości kultury organizacyjnej jest spotęgowana odmiennością wartości kultury narodowej.

Adaptacja stanowi także proces, w trakcie którego dochodzi do uzgadniania obowiązków i oczekiwań, w celu efektywnego pełnienia obowiązków przez pracownika, jak również jego zadowolenia z pracy, wynikającego ze spełniania przez organizację jego oczekiwań materialnych i pozamaterialnych. Tak adaptację zdefiniowali między innymi A. Sarapata i K. Dowbór, którzy stwierdzili, iż adaptacja jest stanem, na który można wpływać przez odpowiednie kształtowanie oczekiwań kandydatów, co do zatrudnienia, także przez zapewnienie im oczekiwanych warunków pracy[7].

Konfrontacja wyobrażeń nowego pracownika o przyszłej pracy ze stanem faktycznym w procesie adaptacji jest niezmiernie ważna. Jeśli rzeczywistość jest zgodna z wyobrażeniami i oczekiwaniami co do przyszłego stanowiska pracy i pełnionej roli z potrzebami i aspiracjami pracownika, wówczas wzrasta szansa satysfakcji z wykonywanej pracy oraz integracji pracowniczej i identyfikacji z celami, wartościami przedsiębiorstwa. Definiowanie procesu adaptacji, jako konfrontacji oczekiwań pracownika i pracodawcy, jest charakterystyczne dla literatury socjologiczno-psychologicznej przedmiotu, ale pojawia się także w literaturze ekonomicznej. Nawiązując chociażby do **teorii równowagi organizacyjnej** sformułowanej przez J.G. Marcha i H.A. Simona i dwóch zasad: 1) pracownik wchodzący do organizacji oferuje swoje kwalifikacje, umiejętności i zaangażowanie, a w zamian oczekuje rekompensaty, 2) organizacja przyjmując pożądanego pracownika, wierzy że dokonała najlepszego wyboru i pragnie docenić zaoferowany wkład, można stwierdzić, iż wymienieni autorzy podkreślają znaczenie **dwustronnego zaspokajania oczekiwań**, które prowadzi do obopólnego zadowolenia, zachowania równowagi organizacyjnej i sukcesu adaptacyjnego, jako początku integracji pracowniczej[8].

W literaturze ekonomicznej adaptacja definiowana jest jako przystosowanie do działalności w określonym środowisku materialnym i społecznym. J. Marciniak, definiując proces adaptacji, podkreśla znaczenie szybkiego zapoznania nowej osoby z miejscem pracy oraz sprawnego wdrożenia jej do wszystkich

---

[6] Z. Janowska: Zarządzanie zasobami ludzkimi, wyzwanie XXI wieku. PWE, Warszawa 2001, s. 89.
[7] S. Czajka: Op. cit., s. 34.
[8] Z. Janowska: Zarządzanie zasobami ludzkimi..., op. cit., s. 84.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

czynności i zadań przewidzianych na danym stanowisku, jak również przekazania wymaganych od pracownika w przyszłości wzorów zachowań[9]. Podobną definicję adaptacji przedstawia R. Jurkowski, który zwraca uwagę na dwa podstawowe elementy, z których (jego zdaniem) składa się proces adaptacji:

1. **Przystosowania do wykonywania określonych zadań**, wymagającego określonego przygotowania zawodowego oraz predyspozycji psychofizycznych. Adaptacja obejmuje wówczas przygotowanie do zadań bieżących, stanowiące kontynuację przygotowania zawodowego i będące podstawą wstępnej adaptacji oraz przygotowanie do pracy w nowych i zmieniających się warunkach, będące formą wszechstronnego przygotowania zawodowego obejmującego obok określonej sprawności także przygotowanie intelektualne, stanowiące podstawę pełnej adaptacji.
2. **Przystosowania do środowiska pracy, tj. fizycznych i społecznych warunków pracy.** Przystosowanie do społecznych warunków pracy to adaptacja, która polega na oddziaływaniu grupy pracowniczej na jednostkę, mającej przyjąć określoną rolę społeczno-zawodową oraz oddziaływaniu jednostki na grupę, do której wnosi ona własne zachowania i wartości[10].

Z kolei Stephen P. Robbins i David A. Cenzo nazywają proces wprowadzania pracownika do organizacji **orientacją**, a za jej **podstawowy cel uznają ułatwianie przejścia z zewnątrz do wewnątrz organizacji poprzez redukcję początkowego niepokoju odczuwanego przez wszystkich nowych pracowników w chwili podjęcia danej pracy oraz zapoznanie pracownika z jego obowiązkami, jednostką roboczą, organizacją jako całością**. Orientacja rozwija informacje uzyskane przez pracownika na etapie rekrutacji i doboru. **Orientacja sprowadza się do wyjaśnienia nowemu pracownikowi jego obowiązków i zakresu odpowiedzialności oraz sposobu oceny efektywności.** Stwarza możliwość do sprostania wszelkim nierealistycznym oczekiwaniom pracownika, jak również wyjaśnienia, w jaki sposób jego praca przyczyni się do realizacji celów jednostki/organizacji. Orientacja, czy to formalna, czy nieformalna, prowadzi do ograniczenia prawdopodobieństwa nieoczekiwanego wymówienia[11].

Omawiając definicyjne ujęcia procesu adaptacji należy podkreślić zmiany, jakie nastąpiły w definiowaniu tego terminu. W okresie powojennym, w latach 50., w literaturze przedmiotu (socjologicznej, psychologicznej i pedagogicznej) pod pojęciem adaptacji rozumiano skrajne przystosowanie się do zastanej w przedsiębiorstwie rzeczywistości, przejawiające się również w konformistycznych postawach wobec istniejących formalnych i nieformalnych stosunków społecz-

[9] J. Marciniak: Pozyskiwanie pracowników, rekrutacja, adaptacja, rozwój. INFOR, Warszawa 1999, s. 83.
[10] R. Jurgowski: Prawne i ekonomiczne aspekty zarządzania ludźmi w firmie. Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 2002, s. 115.
[11] S.P. Robbins, D.A. DeCenzo: Podstawy zarządzania. PWE, Warszawa 2002, s. 278.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

nych. **Adaptację utożsamiano więc z procesem jednostronnym, polegającym na przystosowaniu się do nowego środowiska społecznego i dotyczącym wyłącznie osoby zatrudnianej.**

Odejście od wyżej opisanej interpretacji terminu nastąpiło w latach 60., kiedy to zaczęto postrzegać adaptację jako **proces dwustronny**, polegający na przystosowaniu pracownika do środowiska pracy, a środowiska pracy do nowo zatrudnionego. W definicjach z lat 80. pojawiają się stwierdzenia, iż w prawidłowo przebiegającym procesie adaptacji także środowisko pracy (zwłaszcza współpracownicy i bezpośredni przełożeni) musi się przystosować do nowego pracownika, uznać jego nawyki, zainteresowania, doświadczenie[12]. Podkreślanie dwustronnego charakteru adaptacji cechuje także współczesne definicje, które dodatkowo uwypuklają rolę organizacji (przedsiębiorstwa) w procesie adaptacji, polegającą na opracowaniu specjalnych (najlepiej zindywidualizowanych) programów adaptacyjnych dla nowo zatrudnianych pracowników oraz konieczność koordynacji poszczególnych etapów procesu i ocenę jego rezultatów.

Aby przekonać się, czy nowo przyjęty pracownik nadaje się do pracy, niektóre firmy:

a) zawalają go od razu taką ilością pracy, aby miał kłopoty z wychodzeniem do domu przed wieczorem,

b) przydzielają mu do wykonania proste, chociaż uciążliwe zadania, których nie chce wykonywać nikt inny,

c) doprowadzają go do kresu wytrzymałości psychicznej.

Jeśli po takim teście nowo przyjęty nie zbuntuje się i nie porzuci pracy, dopiero wtedy dają mu dużą podwyżkę.

Co myślisz o takim postępowaniu patrząc na to oczami pracodawcy i pracownika?

5.2. Cel i znaczenie adaptacji społeczno-zawodowej

Adaptacja społeczno-zawodowa stanowi integralną część procesu pozyskiwania ludzi dla przedsiębiorstw. **Jej zasadniczym celem jest doprowadzenie do osiągnięcia (w możliwie najkrótszym czasie) pełnego zaangażowania i efektywności działań nowo zatrudnionego pracownika.** Istotą procesu adaptacji

[12] J. Baran: Adaptacja pracownicza. WSNS, Warszawa 1983, s. 15.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

jest również przekazanie wzorów zachowań wymaganych w przyszłości od pracownika (zarówno w sferze zawodowej, jak i społeczno-kulturowej). Nieprzekazanie wymienionych wzorów zachowań sprzyja kształtowaniu postaw obojętności i bierności nowo zatrudnionego pracownika, co niewątpliwie utrudnia proces wprowadzenia do przedsiębiorstwa. Dobrze przeprowadzona procedura adaptacyjna, polegająca na kształtowaniu pożądanych postaw i wzorów zachowań, a także zapewnienie nowo zatrudnionemu pracownikowi programu adaptacyjnego dostosowanego do jego potrzeb (samorealizacji, rozwoju) i doświadczenia zawodowego, może w istotnym stopniu wpłynąć na jego identyfikację z firmą (jej misją), lojalność wobec firmy, integrację z zespołem pracowniczym, stabilizację zawodową oraz zaangażowanie wyrażające się w postaci wkładu pracy wnoszonego w rozwój przedsiębiorstwa.

Z punktu widzenia firmy, proces adaptacji powinien zapewnić płynne funkcjonowanie przedsiębiorstwa, jego procesów i obowiązujących procedur. **Z kolei dla nowo zatrudnianych pracowników odczuwanym efektem adaptacji społeczno-zawodowej powinno być zmniejszenie stresu i napięcia spowodowanego podjęciem nowej pracy, zwiększenie poczucia przynależności do firmy oraz zwiększenie zadowolenia i motywacji do pracy w określonym przedsiębiorstwie. Odpowiednio przeprowadzony proces adaptacji minimalizuje ryzyko wysokiej fluktuacji kadr, niskiej wydajności i jakości pracy nowo zatrudnionych pracowników – wyklucza konieczność ponownego przeprowadzenia kosztownego i czasochłonnego procesu rekrutacji i selekcji.** Warto zauważyć, iż nawet najbardziej rozbudowany program adaptacyjny jest tańszy od ponownej rekrutacji na dane stanowisko. Adaptacja ogranicza zatem koszty wymierne występujące po stronie firmy, ale jednocześnie minimalizuje (lub wyklucza) koszty psychospołeczne występujące po stronie pracowników – poczucie zawodu, brak zaufania do przyszłego pracodawcy, obniżenie poziomu zaangażowania w następnej firmie[13].

W każdym współpracowniku trzeba widzieć indywidualność, uwypuklając jego „inność", a więc różne jego uzdolnienia, możliwości i potrzeby.

Jeśli szczerze zainteresujesz się sprawami swoich współpracowników, to w krótkim czasie będziesz miał wielu przyjaciół, którzy gotowi są skoczyć za tobą w ogień, wiele dla ciebie zrobić i dużo wybaczyć.

Od czasu do czasu wyjdź poza siebie i popatrz na sprawy z punktu widzenia współpracowników, by zobaczyć co jest ważne dla nich.

Aby pozyskać pracowników dla firmy i ująć ich serca, najpierw przekonaj ich, że jesteś ich prawdziwym przyjacielem, a nie tylko szefem.

[13] Z. Janowska: Zarządzanie zasobami ludzkimi..., op. cit., s. 84.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

5.3. Program i proces adaptacji społeczno-zawodowej

Aby przyczynić się do osiągnięcia wyżej opisanych celów adaptacji społeczno-zawodowej **proces wprowadzenia nowego pracownika do pracy musi być dobrze zaplanowany, zorganizowany i ujęty w ramy programowe**. Skuteczny program adaptacyjny powinien charakteryzować się:

- **ścisłym powiązaniem z potrzebami biznesowymi przedsiębiorstwa**, co oznacza konieczność regularnej kontroli procesu adaptacyjnego pod kątem nadążania za zmieniającymi się potrzebami przedsiębiorstwa, jak również jasne zdefiniowanie i przedstawianie nowo zatrudnionym misji przedsiębiorstwa oraz poddawanie systematycznej ocenie szkoleń adaptacyjnych,
- **orientacją na motywowanie** nowo zatrudnionych do wydajnej i bezstresowej pracy,
- **orientacją na motywowanie** kadry kierowniczej, szczególnie menedżerów liniowych, do aktywnego uczestnictwa w procesie adaptacyjnym,
- **czynieniem klientów i interesantów punktem odniesienia**, co w przełożeniu na proces adaptacji oznacza konieczność poznania przez nowego pracownika klientów firmy i ich potrzeb,
- **koncentracją na jakości oferowanych usług lub produktów,**
- **stwarzaniem podstaw do równych możliwości rozwoju pracownika**, czyli niewprowadzaniem barier w dostępie do wiedzy podczas szkoleń adaptacyjnych[14].

Oprócz uniwersalnych cech skutecznych programów adaptacyjnych należy podkreślić **konieczność dopasowywania programów do konkretnej grupy odbiorców**. Należy bowiem pamiętać, iż programy adaptacyjne nie są kierowane wyłącznie do osób rozpoczynających pracę, choć **podjęcie pierwszej pracy to najtrudniejszy okres w życiu zawodowym człowieka**. Programy adaptacyjne powinny być także przygotowywane i realizowane dla pracowników zmieniających stanowisko pracy w ramach struktury organizacyjnej tej samej instytucji, dla pracowników restrukturyzowanych przedsiębiorstw, dla pracowników firm po dokonanej fuzji oraz po przeprowadzeniu zmian w stosowaniu określonych technologii. Programy adaptacyjne kierowane do poszczególnych grup odbiorców muszą odpowiadać na ich specjalne potrzeby; za stan idealny uważa się zindywidualizowanie programów adaptacyjnych.

[14] P. Davis: Adaptacja zawodowa. Petit, Warszawa 2003, s. 11.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

Prawidłowo przygotowany program adaptacyjny powinien obejmować pięć zagadnień:

1) przedstawienie nowo zatrudnionemu kompleksowej informacji o przedsiębiorstwie (o jego historii, misji, kulturze organizacyjnej, zasadach organizacji pracy, strukturze organizacyjnej),
2) spotkanie i rozmowę nowo zatrudnionego z bezpośrednim przełożonym,
3) przygotowanie miejsca pracy dla nowo zatrudnionego,
4) szczegółowe sprecyzowanie oczekiwań, a zwłaszcza zadań, obowiązków i uprawnień nowo zatrudnionego,
5) wyznaczenie opiekuna nowo zatrudnionego[15].

Dobrze, jeśli powyższe zagadnienia zostaną dodatkowo ujęte w formę **specjalnego formularza (arkusza adaptacyjnego)**, uzupełnianego w trakcie kolejnych etapów procesu adaptacji społeczno-zawodowej. Formularz, po całkowitym wypełnieniu, powinien zostać włączony do akt personalnych pracownika (tabela 5.1).

Tabela 5.1

Wzór arkusza adaptacyjnego

Nazwisko i imię nowego pracownika	
Stanowisko	
Data rozpoczęcia pracy	
Data sporządzenia arkusza	
Przebieg procesu adaptacji	
Zadania	Przez kogo przeprowadzone
	Uwagi
Etap przygotowawczy	
– przygotowanie stanowiska pracy – przegląd dokumentów nowego pracownika – przygotowanie opisu zadań – wyznaczenie opiekuna dla nowo zatrudnionego	
Powitanie pracownika	
– rozmowa przeprowadzającego rekrutację z nowo zatrudnionym – przekazanie informacji o przedsiębiorstwie – wskazanie związków stanowiska pracy z całym przedsiębiorstwem – informacja o przełożonych i współpracownikach nowo zatrudnionego – wręczenie opisu zadań – informacja o możliwościach uzyskania pomocy	

[15] K. Bogucka: Pracownik na stałe. Proces adaptacji nowo przyjętych do pracy. „Personel" 2000, nr 4(73), s. 20.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

Prezentacja pracownika	
– bezpośredniemu przełożonemu – współpracownikom	
Zapoznanie pracownika z przedsiębiorstwem	
– pokazanie miejsca pracy – pokazanie pomieszczeń socjalnych – pokazanie dróg komunikacji wewnątrz przedsiębiorstwa	
Przekazanie pracownikowi instrukcji i informacji	
– szkolenie bhp – instrukcja o zachowaniu się w razie wypadku – informacje o czasie pracy, przerwach, systemie zmian, pracy w godzinach nadliczbowych ds. – informacja o terminach otrzymywania wynagrodzeń	
Wdrożenie do pracy	
– zaznajomienie ze szczegółowymi instrukcjami i przebiegiem pracy – objaśnienie szczegółowych powiązań stanowiska pracy – kontrolowanie czasu pracy	

Źródło: K. Bogucka: Pracownik na stałe. Proces adaptacji nowo przyjętych do pracy. „Personel" 2000, nr 4(73), s. 20.

Podobny podział procesu adaptacji zawodowej na poszczególne fazy przedstawia J. Marciniak, który wymienia **cztery podstawowe etapy wprowadzania nowo zatrudnionego do pracy**:

Faza I. Ogólne wprowadzenie do pracy:

– przekazanie informacji o przedsiębiorstwie i jego misji,
– charakterystyka pracy w danej komórce organizacyjnej,
– prezentacja w zespole pracowników,
– informacja o lokalizacji, wielkości i charakterze jednostek organizacyjnych w przedsiębiorstwie ważnych dla pracy na danym stanowisku.

Faza II. Określenie i przekazywanie zadań związanych z danym stanowiskiem:

– przygotowanie opisu stanowiska, ewentualnie zakresu podstawowych obowiązków, jeżeli opis nie został wcześniej odpowiednio przygotowany, w momencie rozpoczęcia rekrutacji,
– przekazanie opisu stanowiska pracy nowemu pracownikowi i szczegółowe omówienie każdego punktu.

Faza III. Wdrożenie do konkretnych zadań na stanowisku pracy:

– przedstawienie oczekiwań wobec pracownika zajmującego dane stanowisko,
– przedstawienie standardów dotyczących poszczególnych czynności,
– pomoc w wykonywaniu najbardziej skomplikowanych czynności i zadań,
– określenie kryteriów oceny pracownika.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

Faza IV. Wstępna ocena przydatności zawodowej:

- rozmowa z pracownikiem dotycząca wykonywania poszczególnych czynności, możliwości realizacji zadań i spełnienia przekazywanych wcześniej kryteriów,
- rozmowa w gronie osób odpowiedzialnych za adaptację zawodową, próba określenia dalszych sposobów postępowania wobec ocenianego pracownika a zwłaszcza mierników oceny jego pracy[16].

Paul Davis podkreśla istotę zaspokajania potrzeb nowo zatrudnionego pracownika w trakcie kolejnych etapów wprowadzania do przedsiębiorstwa. Odwołując się do hierarchii potrzeb Masłowa uważa, iż w pierwszym etapie pobytu w nowym miejscu pracy nowo zatrudniony pracownik będzie dbał o swoje poczucie bezpieczeństwa, zdrowie, higienę pracy i warunki socjalne. Dopiero potem zacznie się interesować zakresem obowiązków i odpowiedzialnością. W końcu zechce poznać swoje miejsce w zespole i możliwość wniesienia wkładu w realizację zadań przedsiębiorstwa. Stąd proces adaptacji pracowniczej powinien jego zdaniem, zostać podzielony na następujące etapy:

1. **Etap przed zatrudnieniem** – koncentrujący się na przygotowaniu nowych pracowników i zespołów do procesu adaptacji oraz prowadzący do zapewnienia pracownikowi poczucia bezpieczeństwa i dobrego samopoczucia w miejscu pracy – uczuć będących wynikiem uzyskania szczegółowych informacji na temat miejsca pracy i środowiska pracy (głównie dzięki otrzymanym materiałom drukowanym, wizytom w firmie, poznaniu współpracowników i opiekuna jeszcze przed formalnym zatrudnieniem).
2. **Okres próbny** – mający na celu zorientowanie nowych pracowników w przedsiębiorstwie i zapewnienie poczucia bezpieczeństwa w nowym środowisku pracy. W okresie próbnym pracodawca zobowiązany jest do udzielenia nowym pracownikom informacji: o miejscu pracy (rozmieszczeniu działów), o bezpieczeństwie pracowników (rozmieszczeniu punktów pomocy, dróg ewakuacyjnych), o wygodzie pracowników (rozmieszczeniu urządzeń sanitarnych, stref ciszy i wypoczynku, bufetów) oraz o rozkładzie czasu pracy. Ponadto, w tej fazie procesu adaptacyjnego należy objaśnić pracownikowi zasady stosunków pomiędzy pracodawcą a nowo zatrudnionym, jak również zasady stosunków pomiędzy pracownikami a klientami lub interesantami przedsiębiorstwa (ze szczególnym uwzględnieniem specjalnych aktów prawnych, jeśli takowe istnieją, oraz zasad poufności i ochrony danych). Ostatnią kwestią, która musi zostać poruszona w trakcie okresu próbnego jest zasada odpowiedzialności nowo zatrudnionego pracownika za zdrowie i bezpieczeństwo własne i współpracowników.

[16] J. Marciniak: Op. cit., s. 85, 86.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

3. **Etap właściwej adaptacji zawodowej** – polegający na wprowadzeniu pracownika do przedsiębiorstwa poprzez: dostarczenie informacji o misji przedsiębiorstwa (jego celach, strategii, wartościach), wyjaśnienie schematu organizacyjnego przedsiębiorstwa (wyjaśnienie hierarchii i odpowiedzialności poszczególnych szczebli, systemu komunikacji, miejsca zajmowanego przez nowo zatrudnionego i jego znaczenia dla efektywnego funkcjonowania całego przedsiębiorstwa), zapoznanie z kulturą organizacyjną. Najważniejszą częścią tego etapu procesu adaptacyjnego jest udzielenie nowo zatrudnionemu pracownikowi informacji niezbędnych do sprawnego funkcjonowania na danym stanowisku, co oznacza konieczność jasnego zdefiniowania roli (zakresu zadań, obowiązków i uprawnień) i zapewnienia dostępu do środków niezbędnych do wykonywania powierzonych zadań.

4. **Ocena procesu adaptacyjnego** – dokonywana zarówno przez nowo zatrudnionego pracownika, jak i jego przełożonego w celu konsolidacji procesu szkolenia nowo zatrudnionego oraz ustalenia listy zadań i celów, jakie ma osiągnąć[17].

Przykład przebiegu procesu adaptacji społeczno-zawodowej nowo zatrudnionego pracownika zawiera tabela 5.2.

Tabela 5.2

Przebieg procesu adaptacji społeczno-zawodowej w firmie X

CEL
Ułatwienie każdemu nowemu pracownikowi pełnej adaptacji i zdobycia wiedzy o naszej firmie, w tym w szczególności: wiedzy o pionach i działach firmy, naszych klientach, naszych pracownikach oraz procesach. Przedstawienie nowym pracownikom Zasad Funkcjonowania Przedsiębiorstwa oraz Cyklu Obsługi Klienta, jako podstawowego składnika codziennej pracy każdego pracownika.
WPROWADZENIE ROZPOCZYNA SIĘ JUŻ W TRAKCIE REKRUTACJI
Wstępne wywiady rekrutacyjne: przedstawienie firmy, benefitów pracy w firmie, ale także trudniejszych aspektów pracy (realistyczne informacje o pracy). Zachęcanie potencjalnych pracowników do odwiedzania strony internetowej firmy oraz zdobywania o niej dodatkowych informacji. Gdy pracownik został zaakceptowany: wysłać pełną broszurę informacyjną razem z listem o przyjęciu kandydata do pracy.
PRZED PIERWSZYM DNIEM PRACY PRACOWNIKA
„Pogłębiająca" rozmowa telefoniczna: przed rozpoczęciem pracy – telefon witający nowego pracownika w firmie. Przekazać informacje takie jak: kiedy ma się zgłosić do działu HR, gdzie może zaparkować samochód itp. Wyposażenie i stanowisko pracy: poinformować dział IT o zapotrzebowaniu nowego pracownika na sprzęt komputerowy, telefony, adres e-mail itp. Przejrzeć stanowisko pracy nowego pracownika tak, aby było od razu gotowe do pracy.

[17] P. Davis: Adaptacja zawodowa. Petit, Warszawa 2003, s. 27-35.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

PIERWSZY TYDZIEŃ PRACY

Dział HR

Pierwszy dzień

Powitać pracownika między 8:00 a 9:00 rano.

Przejrzeć dokumenty dotyczące zatrudnienia, wydać kartę parkingową i klucze do biura.

Pokazać nowemu pracownikowi pomieszczenia biurowe i przedstawić go jak największej liczbie osób.

Przesłać notatkę e-mail pracownikom na temat wcześniejszego doświadczenia zawodowego nowego pracownika.

Odprowadzić pracownika do biura lub stanowiska pracy. Udzielić instrukcji na temat zasad i procedur użytkowania telefonów, poczty głosowej, poczty e-mail i użytkowania Internetu.

Wysłać pracownikowi indywidualny powitalny list e-mail jeszcze raz witając Go w firmie.

Pierwszy tydzień

Zorganizować spotkanie przedstawiające wstępnie benefity oferowane przez firmę oraz sposoby ich uzyskania.

Pokazać pracownikowi 10-minutowy film wideo przedstawiający historię firmy (jeżeli jest to możliwe – najlepiej w grupie kilku nowych pracowników).

Przekazać kopię podręcznika „150 sposobów postępowania z Klientem" oraz/lub „Sposoby przeprowadzania rozmowy".

Przejrzeć z pracownikiem schematy organizacyjne i przekazać niezbędne informacje o wszystkich działach w firmie.

Przekazać kopię podręcznika Cyklu Obsługi Klienta oraz w skrócie objaśnić cały proces obsługi.

Dział zatrudniający pracownika

Pierwszy dzień pracy

Kierownik wita pracownika, gdy tylko dział HR zakończy program poranny. Następnie razem z pracownikiem powinno się omówić następujące informacje:

Rola pracownika w danym dziale oraz ogólne cele tego działu.

Bieżące cele biznesowe mające najpilniejszy charakter z punktu widzenia obejmowanego stanowiska.

Przedstawić głównych klientów zewnętrznych i/lub wewnętrznych działu.

Zaaranżować dla pracownika lunch ze współpracownikiem lub kierownikiem.

Upewnić się, że pracownik został przedstawiony i/lub powitany przez kierownika danego działu.

Wyznaczyć członka zespołu, który odpowiedziałby na ewentualne pytania pracownika dotyczące wykonywanej pracy, firmy, biura itp. podczas pierwszego tygodnia pracy w firmie.

Pierwszy tydzień

Kierownik organizuje pracownikowi wizytę u jednego z klientów zewnętrznych i/lub zewnętrznego oddziału firmy – jeżeli jest to bezpośrednio związane z ich pracą.

Jeżeli jest to konieczne, należy zorganizować lunch z tymi osobami spoza firmy (klienci zewnętrzni, firmy współpracujące), z którymi pracownik będzie się stykał w codziennej pracy.

Kierownik działu powinien zorganizować spotkanie na koniec pierwszego tygodnia pracy w celu uzyskania informacji zwrotnej od pracownika dotyczącej jego wrażeń/pytań/wątpliwości po pierwszym tygodniu pracy.

PIERWSZY MIESIĄC PRACY

Kierownicy powinni monitorować wyniki/osiągnięcia nowego pracownika i proces adaptacji na stanowisku w danym dziale.

Powinny zostać zorganizowane kolejne spotkania z klientami i/lub innymi pracownikami w celu wzajemnego poznania się.

MIĘDZY DRUGIM (60 DNI) A TRZECIM (90 DNI) MIESIĄCEM PRACY

Dział HR przesyła e-mail zawierający „Arkusz wstępnej oceny okresowej" kierownikowi nowego pracownika (wraz z kopią wysłaną kierownikowi działu).

Kierownik zobowiązany jest ocenić osiągnięcia nowego pracownika przed upływem okresu wprowadzenia (90 dni). Arkusz wstępnej oceny okresowej po wypełnieniu musi zostać przekazany kierownikowi działu w celu jego zatwierdzenia. O ile wyniki pracownika są zadowalające, powinny zostać określone jego wstęp-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

ne cele rozwojowe. Jeżeli pracownik nie sprawdził się na stanowisku, umowa powinna zostać rozwiązana wraz z upływem okresu wprowadzenia (90 dni). Kierownik działu upewnia się, czy Cykl Obsługi Klienta jest właściwie rozumiany, omawiany i wprowadzany w życie przez pracownika w części odnoszącej się do zadań jego stanowiska. Dział HR dostarcza pracownikowi informacji zwrotnej na temat procesu wprowadzania go do pracy w firmie. Pracownik działu HR organizuje spotkanie w celu omówienia ewentualnych poprawek w tym procesie. Dział HR spotyka się z nowym pracownikiem w celu szczegółowego przedstawienia dostępnego w firmie planu opieki medycznej.
PO UPŁYWIE TRZECH MIESIĘCY (90 DNI) **I PRZED UPŁYWEM SZEŚCIU MIESIĘCY (180 DNI) PRACY**
Nowy pracownik bierze udział w obowiązkowym szkoleniu produktowym. Pracownik działu HR zobowiązany jest wyjaśnić szczegółowo nowemu pracownikowi firmowy plan emerytalny w III filarze i włączyć pracownika do tego planu. Dyrektor naczelny organizuje spotkanie z nowym pracownikiem, aby przekazać pracowniczy znaczek firmowy i zebrać informację zwrotną na temat procesu wprowadzania go do firmy.

Źródło: T. Rostkowski, Ł. Sienkiewicz: Wprowadzenie pracownika do pracy. W: Narzędzia i praktyka zarządzania zasobami ludzkimi. Red. M. Juchnowicz. Poltext, Warszawa 2003, s. 99–101.

5.4. Metody adaptacji społeczno-zawodowej

A. Metoda informacyjna

Prawidłowa realizacja procesu wprowadzania do pracy wymaga uwzględnienia czasu wprowadzania do pracy oraz czynników wpływających na sposób tego wprowadzania. Do czynników wpływających na przebieg procesu adaptacji zaliczyć można instytucjonalne (np. opiekun, bezpośredni przełożony) oraz techniczne metody wprowadzenia do pracy, w tym metody informacyjne, formalne[18]. W skład informacyjnych metod formalnych wchodzą regulaminy, instrukcje, informatory, biuletyny, prezentacje komputerowe, projekcje filmowe i poradniki. Niewątpliwą zaletą wszystkich poradników/informatorów jest skupienie w jednym miejscu i w zwięzłej formie większości istotnych informacji o firmie, które następnie mogą być wykorzystywane przez pracownika także po okresie programowej adaptacji.

Biorąc pod uwagę powyższe wskazówki, niżej przedstawiono **treści, jakie powinien zawierać poradnik dla osób przyjmowanych do pracy**[19].

[18] R. Jurgowski: Op. cit., s. 116.

[19] Z. Janowska: Gdy przychodzi nowy. Adaptacja pracowników w miejscu pracy. „Personel" 1999, nr 6 (63), s. 13.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

I. Podstawowe informacje o instytucji:

- misja firmy, cele i drogi ich osiągnięcia,
- strategia,
- historia,
- podstawowe dane ekonomiczne i organizacyjne, charakterystyka działalności, pozycja na rynku, struktura własnościowa, struktura organizacyjna.

II. Warunki pracy:

- czas pracy,
- organizacja czasu pracy, przerwy, czas na posiłek,
- dni wolne od pracy,
- prawo do urlopu,
- okolicznościowe urlopy,
- zwolnienia pracownicze.

III. Zabezpieczenie pracy:

- opieka lekarska,
- opieka socjalna,
- bezpieczeństwo i higiena pracy,
- formy ubezpieczenia,
- system emerytalny,
- ochrona interesów pracowniczych, związki zawodowe,
- poradnictwo prawne.

IV. System motywacji:

- motywacja materialna, płace, zasady wynagradzania, premie i zasady ich tworzenia, inne formy pozapłacowe,
- motywacja pozamaterialna, program rozwoju pracowniczego, efekty oceny pracowniczej.

V. Komunikacja:

- źródła i kanały komunikacji,
- media i prasa zakładowa,
- spotkania zespołów pracowniczych,
- spotkania z kadrą kierowniczą.

VI. Wyposażenie i zabezpieczenie stanowiska pracy:

- drogi wejścia i wyjścia,
- wyposażenie stanowiska pracy, odzież ochronna, urządzenia techniczne,
- korzystanie z parkingu itp.

B. Metoda szkoleniowa

Firmy wykorzystują nie tylko różnorodne materiały informacyjno-szkoleniowe w trakcie procesu adaptacyjnego. Oprócz informowania proces ten obejmuje różnego rodzaju szkolenia. Zasadniczo szkolenia mogą dzielić się na

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

wstępne – informacyjne, takie same dla wszystkich nowo zatrudnianych pracowników, i **uzupełniające** – przeprowadzane w odpowiedniej komórce organizacyjnej i dopasowane do zajmowanego stanowiska i pełnionej roli. W większości przedsiębiorstw w trakcie **szkolenia wstępnego** pracownicy poznają zasady BHP, zasady ochrony danych osobowych i informacji niejawnych, warunki pracy, zabezpieczenie pracy, układ pomieszczeń w firmie, historię firmy, jej misję, wyznawane wartości i strukturę organizacyjną. Natomiast **szkolenie uzupełniające** przybliża nowo zatrudnionym pracownikom organizację pracy w komórce organizacyjnej, do której zostali przyjęci (jej strukturę, powiązania z innymi komórkami, funkcje, cele i zadania), charakterystykę stanowiska (opis zadań, zakres odpowiedzialności, system oceny, czas pracy, wyposażenie stanowiska).

Wprowadzenie do pracy nowo zatrudnionego pracownika może się ponadto odbywać poprzez szkolenia:

– indywidualne (dopasowane do możliwości i szybkości uczenia się jednostki),
– grupowe,
– oparte na doświadczeniach[20].

Szkolenia indywidualne mogą ograniczać się wyłącznie do przekazania pracownikowi drukowanych materiałów informacyjnych lub nośników audiowizualnych, z którymi ma się zapoznać – wówczas proces nauczania ogranicza się do słuchania i czytania, a tempo i efekty nauki zależą od indywidualnych chęci i predyspozycji. Indywidualne kształcenie może być jednak zaprogramowane dzięki wykorzystaniu w szkoleniu adaptacyjnym zeszytów ćwiczeń lub narzędzi informatycznych. Dzięki materiałom informacyjno-szkoleniowym, wymagającym od adaptowanych pracowników udzielania odpowiedzi na określone pytania i wyobrażania siebie i swoich reakcji w pewnych sytuacjach zawodowych, łatwiejsze staje się obiektywne ocenienie postępów adaptacji bądź przez przełożonego w trakcie rozmów kontrolnych, bądź przez samego adaptowanego pracownika, który dzięki nauce z wykorzystaniem multimedialnych środków edukacyjnych otrzymuje natychmiastową informację zwrotną o swoich postępach.

Drugi rodzaj szkoleń – **szkolenia grupowe** – mogą przyjmować formę wykładów, dyskusji lub studiów przypadków, charakterystycznych dla określonego przedsiębiorstwa. W trakcie szkoleń grupowych trenerzy mogą sprawdzać zakres wiedzy przyswojonej przez nowo zatrudnionych albo poprzez zadawanie pytań i zachęcanie do dyskusji, albo poprzez specjalnie przygotowaną do tego celu ankietę, którą pracownicy mają wypełnić po zakończonym szkoleniu. Ankieta pozwoli na wykrycie niezapamiętanego zakresu materiału i ewentualne jego uzupełnienie metodą indywidualnego szkolenia.

[20] P. Davis: Op. cit., s. 46-57.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

Specyficznym szkoleniem adaptacyjnym jest to, w trakcie którego nowo zatrudniony pracownik uczy się **metodą praktycznych doświadczeń**. Do nauki przez doświadczenie zalicza się przede wszystkim szkolenia na stanowisku pracy (on the job training). Do przeszkolenia pracownika na stanowisku pracy deleguje się z reguły doświadczonego pracownika tej samej jednostki organizacyjnej i obarcza się go obowiązkiem zademonstrowania sposobu wykonywania określonych zadań, jak również monitorowania postępów uczącego się. Uczenie się przez działanie/doświadczanie (zwiedzanie przedsiębiorstwa/wizyty w miejscu pracy, wcielanie się w określone role, szkolenie na stanowisku pracy) jest jedną ze skuteczniejszych metod adaptacji społeczno-zawodowej.

Szkolenie oparte na nauce przez doświadczenie pozwala na nadanie praktycznego wymiaru informacjom zdobytym dzięki materiałom informacyjno-szkoleniowym. Ponadto, nowo zatrudniony pracownik odwiedzając miejsce pracy może ugruntować zdobywaną w trakcie procesu adaptacyjnego wiedzę poprzez rozmowy z pracownikami różnego szczebla[21].

C. Metoda integracyjna

Opisane wyżej metody (informacyjna i szkoleniowa) są szczególnie przydatne w procesie adaptacji zawodowej, natomiast w procesie adaptacji społecznej sprawdza się raczej **metoda integracyjna**, polegająca na organizowaniu wyjazdów oraz spotkań poza miejscem i czasem pracy. Imprezy integracyjne mają na celu poznanie się członków zespołu, **umożliwienie im nawiązywania nieformalnych interakcji na gruncie pozazawodowym, podniesienie poziomu integracji i przywiązania ludzi do firmy**. Dzięki wyjazdom integracyjnym nowo zatrudnieni pracownicy mają szansę poznania dotychczasowych pracowników przedsiębiorstwa w bardziej swobodnej atmosferze oraz niejednokrotnie mogą nawiązać kontakt z osobami z innych jednostek organizacyjnych, z którymi niekoniecznie mają styczność na co dzień. Im więcej informacji zdobędzie nowo zatrudniony pracownik na temat innych pracowników, pełnionych przez nich ról i zajmowanych w strukturze organizacyjnej miejsc, tym większe będzie jego poczucie bezpieczeństwa, zrozumienie struktury organizacyjnej firmy oraz swego miejsca w istniejącym układzie hierarchicznym.

Konstruując program adaptacji pracowniczej należy zatem pamiętać, iż nie może się on opierać wyłącznie na przekazywaniu nowo zatrudnionym garści informacji o firmie. Najlepiej, gdy program adaptacji społeczno-zawodowej obejmuje zróżnicowane metody wprowadzenia do środowiska pracy.

[21] Ibid., s. 46-57.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

5.5. Osoby odpowiedzialne za przebieg procesu adaptacji

W prawidłowo przygotowanym programie adaptacji nowo zatrudnionych pracowników należy uwzględnić i zaplanować udział pracowników różnego szczebla. Z reguły przygotowanie programu adaptacyjnego, realizacja zasadniczych faz procesu adaptacji oraz ocena osiąganych rezultatów znajduje się w sferze odpowiedzialności działu personalnego. Nie wyklucza to jednak możliwości zaangażowania w proces adaptacyjny innych osób, a nawet stworzenia zespołu ds. adaptacji pracowniczej.

Zespół realizujący proces adaptacji może się składać z następujących osób:

1. **Doradcy ds. adaptacji zawodowej/pracownika działu personalnego,** odpowiedzialnego za cały proces adaptacji zawodowej. Do zadań doradcy należy informowanie pracownika o przedsiębiorstwie w pierwszych dniach zatrudnienia, pomoc w trakcie całego procesu adaptacji, organizowanie i koordynowanie szkoleń grupowych, pomoc bezpośredniemu przełożonemu w przygotowaniu programu adaptacyjnego dostosowanego do stylu uczenia się pracownika, jak również uczestniczenie w rozmowach kończących program adaptacji i przełożenie rezultatów programu na dalszy rozwój zawodowy pracownika.
2. **Bezpośredniego przełożonego nowo zatrudnionego pracownika/menedżera liniowego,** odpowiedzialnego za wdrożenie do pracy w podległej jednostce organizacyjnej, przekazanie zakresu obowiązków, dokładne określenie wymagań związanych ze stanowiskiem pracy, reguł dotyczących oceny efektywności pracy oraz zapoznanie z systemem motywowania obowiązującym na danym stanowisku pracy.
3. **Doświadczonego pracownika komórki, w której będzie pracował nowo zatrudniony, znajdującego się na tym samym lub zbliżonym szczeblu hierarchii co nowy pracownik,** odpowiedzialnego za wprowadzenie nowo zatrudnionej osoby do zespołu, udzielanie szczegółowych informacji o procesie pracy i o przedsiębiorstwie, pomaganie nowo zatrudnionemu w wykonywaniu po raz pierwszy bardziej skomplikowanych czynności[22].

Zadania doświadczonego pracownika (jako opiekuna nowo zatrudnianego pracownika) mogą mieć charakter:

– organizacyjny (zapoznanie pracownika z bliższym i dalszym otoczeniem stanowiska pracy oraz pisanymi i niepisanymi normami obowiązującymi w przedsiębiorstwie),

[22] J. Marciniak: Op. cit., s. 87.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

– społeczny/interpersonalny (ułatwianie nawiązywania kontaktów z zespołem),
– merytoryczny (fachowe wprowadzenie w zadania),
– stymulujący/rozwojowy (skłanianie do samodzielnego myślenia i działania, zachęcanie do inicjatywy),
– oceniający (stosowanie systemu nagród i krytyki działań),
– emocjonalny/socjalny (okazywanie troski w razie pojawienia się problemów zawodowych i osobistych, pomoc)[23].

Opieka nad pracownikiem wprowadzanym do pracy w pierwszych dniach jego pobytu w przedsiębiorstwie spoczywa na pracownikach działu personalnego. W okresie późniejszym powinna być sprawowana przez bezpośredniego przełożonego i doświadczonego pracownika tej samej komórki organizacyjnej. Rozwijając przedstawiony wyżej zakres zadań poszczególnych osób biorących udział w procesie adaptacji należy dodać, iż rola bezpośredniego przełożonego obejmuje również monitoring i ocenę procesu adaptacji nowo zatrudnionego, co wiąże się z przeprowadzaniem przez przełożonego rozmów kontrolnych/rozwojowych w terminach określonych w programie adaptacyjnym. Bezpośredni przełożony jest idealnym kandydatem na opiekuna w procesie adaptacji, gdyż ma najlepsze rozeznanie w potrzebach szkoleniowych nowo zatrudnionego (których część poznał już w trakcie rekrutacji), posiada również wiedzę o umiejętnościach potrzebnych na danym stanowisku pracy, w rezultacie może najlepiej zadecydować o kształcie procesu adaptacji i koniecznych szkoleniach. Bezpośredni przełożony może także zalecić nowo zatrudnionemu pracownikowi prowadzenie tzw. **Karty Pracy**, zapewniającej rejestrację wszelkich doświadczeń adaptacyjnych i stanowiącą podstawę ustalania (z bezpośrednim przełożonym) kolejnych zadań. Do zespołu odpowiedzialnego za proces adaptacji pracowniczej może zostać dokooptowany menedżer wyższego szczebla, do którego zadań należeć może przekazanie klarownej misji i wizji celów firmy, podkreślenie pozycji bezpośredniego przełożonego pracownika poprzez przedstawienie jego znaczenia dla firmy, a nawet objęcie opieką mentorską nowo zatrudnionego[24].

Jeśli to, co robią współpracownicy nie odbiega zasadniczo od twoich oczekiwań, pozostaw im maksimum swobody i nie spieraj się o drobiazgi.

Nie rozmawiaj z ludźmi dopiero wtedy, kiedy sprawy kuleją.

[23] B. Jamka: Op. cit., s. 64-65.
[24] P. Davis: Op. cit., s. 23.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

Aby proces adaptacji społeczno-zawodowej przebiegał prawidłowo, poszczególni „opiekunowie" wyznaczeni do wprowadzenia nowo zatrudnianych pracowników do firmy powinni znać i rozumieć wagę pełnionej roli, a zadania z niej wynikające traktować jako tak samo istotne, jak codziennie wykonywane obowiązki, przypisane do ich roli zawodowej.

5.6. Czas trwania procesu adaptacji społeczno-zawodowej

Proces adaptacji rozpoczyna się w trakcie pierwszej rozmowy przedstawiciela pracodawcy z kandydatem starającym się o pracę. Wówczas kandydat po raz pierwszy otrzymuje szczegółowe informacje o instytucji, które następnie będą podlegać pełnej weryfikacji i uzupełnianiu po podjęciu przez niego pracy[25]. Wraz z zakończeniem procesu rekrutacji, selekcji i podjęciem decyzji o zatrudnieniu nowy pracownik wchodzi do organizacji i rozpoczyna się proces jego adaptacji.

Na czas trwania procesu adaptacji wpływają czynniki wewnętrzne, tj. cechy psychofizyczne, zdolność do adaptacji, inteligencja, wykształcenie, poziom motywacji nowego pracownika oraz czynniki zewnętrzne, spośród których do najbardziej istotnych zaliczyć można:

- doświadczenie zawodowe pracownika (inaczej przebiega adaptacja osoby pierwszy raz podejmującej pracę, inaczej osoby, dla której obecne zatrudnienie jest kolejnym zatrudnieniem, a powierzone zadania podobne do tych, które już kiedyś wykonywała),
- rodzaj obejmowanej pracy i długość okresu nauki, potrzebnego do opanowania czynności/ procedur charakterystycznych dla danego stanowiska pracy,
- stopień przygotowania organizacji do przyjmowania pracowników z zewnątrz,
- wielkość i rodzaj działalności organizacji,
- kulturę organizacyjną i konieczność jej poznania[26].

Według R. Jurkowskiego, czas przebiegu procesu adaptacji zawodowej, określanego przez niego mianem **startu zawodowego**, wyznaczają kryteria:

- obiektywne, wyrażające się w spadku popełnianych błędów oraz bardziej pewnym i zdecydowanym działaniu,

[25] Z. Janowska: Zarządzanie zasobami ludzkimi..., op. cit., s. 84.
[26] Ibid., s. 83.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

– subiektywne, odwołujące się do stanów psychicznych i odczuć pracownika, poczucia umiejętnego wykonywania pracy, obycia się z pracą i środowiskiem[27].

Wielość czynników wpływających na długość procesu adaptacji przyczynia się do wyznaczania odmiennych okresów adaptacyjnych w poszczególnych przedsiębiorstwach. Proces adaptacji nowo zatrudnionego pracownika może trwać zaledwie tydzień, trzy lub sześć miesięcy, a nawet rok. Zakończenie procesu adaptacji pracownika prowadzi (w założeniu) do przystosowania, które umożliwia sprawne funkcjonowanie na danym stanowisku pracy i wypełnianie roli społeczno-zawodowej w określonym środowisku pracy. Charakterystyczną cechą procesu adaptacji jest jego ciągłość. Człowiek podlega procesowi adaptacji przez całe swoje życie, nawet jeśli nie zmienia miejsca zatrudnienia i pełni stale tę samą rolę społeczno-zawodową. Przyczyn ciągłości adaptacji należy dopatrywać się chociażby w stale zmieniającym się środowisku pracy i warunkach pracy, jak również w przeobrażeniach dotyczących samego pracownika, jego sprawności psychofizycznej, zmianach potrzeb, aspiracji i motywacji.

5.7. Wskaźniki adaptacji społeczno-zawodowej

W literaturze socjologiczno-psychologicznej jako podstawowy miernik stopnia adaptacji pracownika do środowiska pracy, czyli przystosowania do stanowiska pracy, standardów wykonywania czynności zawodowych, procedur, zasad, praw, do kultury organizacyjnej oraz współpracowników, wskazywany jest **stopień zadowolenia pracownika z wykonywanej pracy**. **Według J.E. Karney'a, przystosowanie pracownika wynika z odczuwanej przez niego satysfakcji i przydatności zawodowej.** Im większe poczucie przydatności i satysfakcja z wykonywanej pracy, tym większe prawdopodobieństwo pełnego przystosowania. Analogicznie, im mniejsze poczucie przydatności i niski stopień satysfakcji z pracy, tym większe prawdopodobieństwo nieprzystosowania do pracy i środowiska pracy[28].

[27] R. Jurgowski: Op. cit., s. 115.

[28] J.E. Karney: Człowiek i praca. Wybrane zagadnienia z psychologii i pedagogiki pracy. Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 1998, s. 97.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

Tabela 5.3

Przystosowanie zawodowe jako efekt procesu adaptacji

Przydatność	Duża	Mała
Satysfakcja		
Duża	Pełne przystosowanie	Przystosowanie wewnętrzne
Mała	Przystosowanie zewnętrzne	Brak przystosowania

Źródło: J.E. Karney: Człowiek i praca. Wybrane zagadnienia z psychologii i pedagogiki pracy. Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 1998, s. 97.

Biorąc pod uwagę subiektywność stanu psychicznego, jakim jest zadowolenie oraz różnorodność elementów wpływających na ten stan, S. Czajka uważa, iż uznawanie zadowolenia za podstawowy miernik adaptacji jest mało precyzyjne. Zdaniem wyżej wymienionego autora można się natomiast zgodzić na traktowanie zadowolenia jako wskaźnika pomocniczego, za najbardziej ogólny miernik uznając **stopień stabilizacji w zawodzie i przedsiębiorstwie. Zatem kolejnym wskaźnikiem adaptacji pracownika jest silne przywiązanie do miejsca pracy (stałość zatrudnienia w danym przedsiębiorstwie) lub emocjonalny stan gotowości pracownika do pozostania w wykonywanym zawodzie**. Zadowolenie z pracy i środowiska pracy oraz stabilizacja zawodowa pozostają w ścisłym związku, gdyż zadowolenie, warunki psychospołeczne w przedsiębiorstwie oraz poziom kwalifikacji stanowią mierniki pomocnicze poziomu stabilizacji[29].

W literaturze przedmiotu jako **wskaźniki adaptacji pracowniczej** wymieniane są ponadto:

- stopień identyfikacji pracownika z wykonywanym zawodem i przedsiębiorstwem (jego misją, strategią, kulturą organizacyjną),
- stopień zintegrowania z zespołem pracowniczym,
- poziom i zakres współpracy oraz kultura współpracy (przejawiająca się życzliwością i sympatią w stosunkach społecznych),
- poczucie wspólnoty, podobieństwa interesów i wspólnych celów,
- stopień rozwijania działań innowacyjnych/twórczych,
- podnoszenie lub zdobywanie kwalifikacji zawodowych[30].

[29] S. Czajka: Op. cit., s. 35.
[30] Ibid., s. 22-24.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

5.8. Ocena procesu adaptacji społeczno-zawodowej

Ocena procesu wprowadzania pracownika do nowego środowiska pracy, przyswajania wiedzy na temat firmy, jej misji czy struktury i kultury organizacyjnej powinna być dokonywana na bieżąco. Szczególna rola w ocenie postępów adaptacyjnych przypada bezpośredniemu przełożonemu, którego zadaniem jest przeprowadzanie okresowych rozmów z pracownikiem. W pierwszym etapie zatrudnienia rozmowy te mogą być przeprowadzane w trzymiesięcznych odstępach, a po upływie pół roku wskazaną praktyką jest **przeprowadzanie rozmów z pracownikiem przynajmniej raz do roku**. Przed pierwszą rozmową z nowo zatrudnionym pracownikiem bezpośredni przełożony powinien porozmawiać z opiekunem pracownika, pracującym w tej samej jednostce organizacyjnej, co nowo przyjęta osoba. Opiekun, który może na co dzień obserwować zachowanie nowego pracownika, sposób wykonywania przez niego określonych zadań, sposób komunikowania się z grupą pracowniczą stanowi cenne źródło dodatkowych informacji o nowo zatrudnionym. Do oceny procesu adaptacji powinien zostać również włączony adaptowany pracownik – dobrze, jeśli bezpośredni przełożony pomoże mu się przygotować do rozmowy i oceny wyników za pomocą arkusza samo oceniającego (ankiety) lub wspomnianej wcześniej Karty Pracy/Karty Zadań[31].

Tabela 5.4

Karta zadań zawodowych w okresie adaptacji

KARTA ZADAŃ

NAZWISKO Adam Adamski

OKRES od do

Osiągnięcia od ostatniej oceny

Ukończył szkolenie komputerowe zakończone samodzielnym przygotowaniem dokumentów.
Towarzyszył kierownikowi sprzedaży i odwiedził ekspozycję handlową.
Odbył kurs prezentacji produktu.

Zadanie	Priorytet	Kryteria	Komentarz
Poszerzenie wiedzy o konkurencji	1	Prowadzenie aktualnego rejestru danych	Wykorzystanie materiałów z ekspozycji
.....	2		
.....	3		

Źródło: P. Davis: Adaptacja zawodowa. Petit, Warszawa 2003, s. 20.

[31] P. Davis: Op. cit., s. 20.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

Schemat spotkania (rozmowy) oceniającego postępy adaptacyjne może być następujący:

– poświęcenie czasu na zagadnienia zaproponowane przez pracownika,
– poświęcenie czasu na omówienie postępów i osiągnięć,
– ustalenie nowych zadań i celów do osiągnięcia w dalszym etapie adaptacji[32].

W trakcie rozmów oceniających proces adaptacji, oprócz Karty Pracy, powinien być również wypełniany specjalny arkusz procesu adaptacji, przygotowany przez bezpośredniego przełożonego w konsultacji z pracownikami działu personalnego, który na zakończenie procesu należy wpiąć do akt pracownika. Ponadto, w trakcie rozmowy podsumowującej proces adaptacji przeprowadzanej przez bezpośredniego pracownika, przy ewentualnym udziale opiekuna procesu adaptacji, powinno poruszać się następujące zagadnienia:

– sprawy, które sprawiają pracownikowi największe trudności,
– analizę i ocenę wydajności pracy,
– sposób zachowania pracownika (kultura osobista, kontakty międzyludzkie),
– szczególne obszary zainteresowań w działalności firmy,
– wiedzę o poszczególnych elementach organizacji,
– ocenę przebiegu procesu adaptacji dokonywaną przez pracownika,
– stopień integracji z zespołem,
– dalsze plany zawodowe i rozwojowe pracownika.

Przeprowadzając rozmowy z nowo zatrudnionym pracownikiem należy pamiętać, że ich celem nie jest wyłącznie ocena postępów i wyników adaptacji społeczno-zawodowej, ale również poznanie opinii i spostrzeżeń pracownika o miejscu pracy oraz zaplanowanie jego ścieżki kariery.

Obok bezpośredniego przełożonego i opiekuna, oceny przystosowania nowo zatrudnionych pracowników do pracy może dokonywać także **trener, prowadzący szkolenie adaptacyjne**; może to zrobić drogą pytań zadawanych w trakcie szkolenia lub poprzez zastosowanie formularza testu wiadomości przed rozpoczęciem szkolenia i zaraz po nim.

Adaptacja społeczno-zawodowa nowo zatrudnianych pracowników do środowiska pracy jest w Polsce niedocenianym obszarem zarządzania zasobami ludzkimi. Rzadko jest traktowana jako oddzielny element systemu polityki kadrowej, mimo iż jej znaczenie dla efektywności działań i motywacji do pracy pracownika jest niebagatelne. Z reguły adaptacja społeczno-zawodowa stanowi końcowy etap doboru kadr. Niestety, stosunkowo często przybiera postać szkolenia wstępnego i szkolenia pogłębionego (na stanowisku pracy), przy jednoczesnym braku zastosowania odpowiednio przygotowanego programu adaptacyjnego.

[32] Ibid.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

Najskuteczniejsze w działaniu są te zespoły, w których wszyscy uważają się za przyjaciół i grają na tę samą melodię.

Jeśli zmienisz swój stosunek do ludzi, oni zmienią swój stosunek do ciebie.

Rozmawiaj z ludźmi o sukcesach i postępach, jakich ostatnio dokonali i gratuluj im, aby mogli je powtórzyć.

Mów często współpracownikom ile dla ciebie znaczą.

Łap ludzi (i swoje dzieci) na robieniu czegoś dobrze i mów im to.

Staraj się doprowadzić personel do takiego stanu, w którym entuzjazm całej załogi będzie większy od sumy entuzjazmu poszczególnych ludzi.

Zapamiętaj, że na siłę firmy składają się trzy czynniki: praca własna szefa, praca współpracowników oraz inspiracja i entuzjazm, który wszystkich spaja.

Pamiętaj, że wspólną cechą wszystkich menedżerów jest przekazywanie optymizmu, czyli wytwarzanie i podtrzymywanie atmosfery sukcesu.

PYTANIA I PROBLEMY DO DYSKUSJI

1. Jakie czynniki wpływają na czas trwania procesu adaptacji społeczno-zawodowej?
2. Wymień członków zespołu ds. adaptacji i scharakteryzuj ich rolę w tym procesie.
3. Jak długo trwa proces adaptacji pracownika do pracy i dlaczego?
4. Jakie informacje powinny być umieszczone w informatorze dla nowo przyjętego pracownika?
5. Na podstawie czego można wnioskować o przystosowaniu się pracownika do nowego miejsca pracy i nowej roli zawodowej?
6. Z jakich etapów może się składać proces adaptacji społeczno-zawodowej?
7. Czy adaptacja społeczno-zawodowa polega wyłącznie na przystosowaniu się pracownika do nowego środowiska pracy?

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

LITERATURA WYKORZYSTANA W ROZDZIALE

Baran J.: Adaptacja pracownicza. WSNS, Warszawa 1983.

Bogucka K.: Pracownik na stałe. Proces adaptacji nowo przyjętych do pracy. „Personel" 2000, nr 4(73).

Czajka S.: Adaptacja społeczno-zawodowa. IPiSS, Warszawa 1985.

Davis P.: Adaptacja zawodowa. Petit, Warszawa 2003.

Janowska Z.: Gdy przychodzi nowy. Adaptacja pracowników w miejscu pracy. „Personel" 1999, nr 6(63).

Janowska Z.: Zarządzanie zasobami ludzkimi, wyzwanie XXI wieku. PWE, Warszawa 2001.

Jurkowski R.: Prawne i ekonomiczne aspekty zarządzania ludźmi w firmie. Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 2002.

Karney J.E.: Człowiek i praca. Wybrane zagadnienia z psychologii i pedagogiki pracy. Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 1998.

Marciniak J.: Pozyskiwanie pracowników, rekrutacja, adaptacja, rozwój. INFOR, Warszawa 1999.

Nowa encyklopedia powszechna. Wydawnictwo Naukowe PWN SA, Warszawa 2004.

Robbins S.P., DeCenzo D.A.: Podstawy zarządzania. PWE, Warszawa 2002.

Turowski J.: Socjologia. Wielkie struktury społeczne. KUL, Lublin 1994.

Zarządzanie pracownikami. Instrumenty polityki personalnej. Red. K. Makowski. Poltext, Warszawa 2001.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

ROZDZIAŁ 6

OCHRONA ZDROWIA I BEZPIECZEŃSTWO PRACY

Pojęcia kluczowe: system zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy, bezpieczeństwo i higiena pracy, polityka bezpieczeństwa i higieny pracy, awaria, czynnik niebezpieczny, czynnik szkodliwy, czynnik uciążliwy, działania zapobiegawcze, identyfikacja zagrożenia, monitorowanie bezpieczeństwa i higieny pracy, szkolenia okresowe, ryzyko zawodowe.

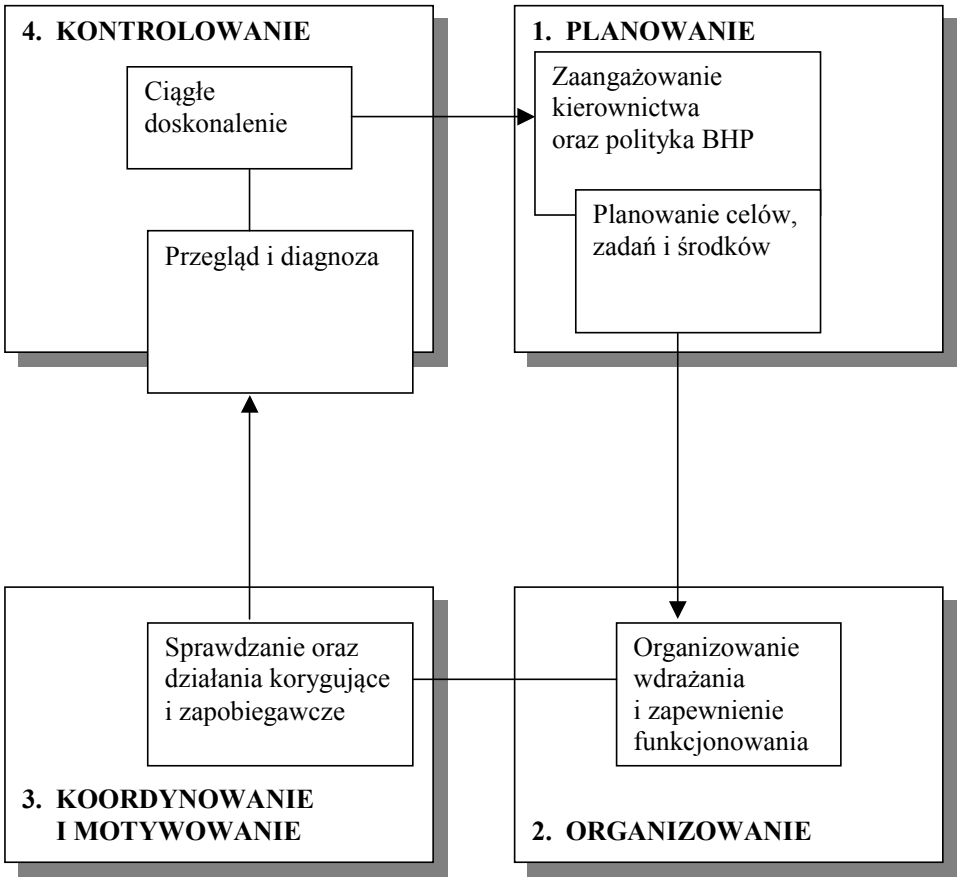
6.1. Podstawowe definicje i pojęcia

System zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy to część ogólnego systemu zarządzania zasobami ludzkimi organizacji, która obejmuje planowanie, zasady postępowania, procedury, procesy i zasoby potrzebne do opracowania, wdrażania, realizowania, przeglądu i utrzymywania polityki bezpieczeństwa i higieny pracy.

W celu wdrożenia skutecznego systemu zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy, zaleca się przyjęcie przez organizację modelu systemu zakładającego ciągłe jego doskonalenie zgodnie z cyklem Deminga.

Ciągłe doskonalenie systemu zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy to proces usprawniania systemu zarządzania, w celu osiągnięcia poprawy wszystkich działań związanych z bezpieczeństwem i higieną pracy, zgodnie z określoną polityką bezpieczeństwa i higieny pracy danej organizacji. Cykl Deminga przedstawia w tym obszarze rys. 6.1.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633



Rys. 6.1. Cykl Deminga w doskonaleniu systemu zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy

Podstawowe elementy składowe systemu zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy to:

1. **Bezpieczeństwo i higiena pracy** – stan warunków i organizacji pracy oraz zachowań pracowników zapewniający wymagany poziom ochrony zdrowia i życia przed zagrożeniami występującymi w środowisku pracy.
2. **Polityka bezpieczeństwa i higieny pracy** – deklaracja organizacji dotycząca jej intencji i zasad odnoszących się do ogólnych efektów działalności w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy, określająca ramy do działania i ustalania celów organizacji dotyczących zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy.
3. **Awaria** – zdarzenie powstałe w wyniku niekontrolowanego rozwoju sytuacji w czasie eksploatacji materiałów, urządzeń i instalacji, prowadzące do powstania, natychmiast lub z opóźnieniem, na terenie organizacji lub poza jej

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

terenem, poważnego zagrożenia dla zdrowia ludzkiego i/lub środowiska, takiego jak: duża emisja substancji szkodliwych lub niebezpiecznych, pożar, wybuch itp.

4. **Audyt systemu zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy** – systematyczne i niezależne badanie, mające na celu określenie, czy działania podejmowane w ramach systemu zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy oraz osiągnięte rezultaty odpowiadają planowanym ustaleniom i czy te ustalenia zostały skutecznie wdrożone oraz czy są odpowiednie do realizacji polityki bezpieczeństwa i higieny pracy, a także do osiągnięcia celów organizacji w tym zakresie.

5. **Czynnik niebezpieczny** – czynnik, którego oddziaływanie na pracującego prowadzi lub może prowadzić do urazu.

6. **Czynnik szkodliwy** – czynnik, którego oddziaływanie na pracującego prowadzi lub może prowadzić do schorzenia.

7. **Czynnik uciążliwy** – czynnik, którego oddziaływanie na pracującego może spowodować złe samopoczucie lub nadmierne zmęczenie nie powodując jednak trwałego pogorszenia stanu zdrowia człowieka.

8. **Działania korygujące** – działania podjęte w celu usunięcia przyczyn istniejącej niezgodności lub innej niepożądanej sytuacji oraz w celu niedopuszczenia do ich ponownego wystąpienia.

9. **Działania zapobiegawcze** – działania podjęte w celu usunięcia przyczyn potencjalnej niezgodności lub innej niepożądanej sytuacji oraz w celu niedopuszczenia do ich wystąpienia.

10. **Identyfikacja zagrożenia** – proces rozpoznawania tego, czy zagrożenie istnieje oraz określenia jego charakterystyk.

11. **Monitorowanie bezpieczeństwa i higieny pracy** – obserwowanie stanu warunków pracy, zachowań pracowników oraz wyników działań podejmowanych w celu poprawy bezpieczeństwa i higieny pracy, obejmujące w szczególności identyfikację zagrożeń, ocenę ryzyka zawodowego oraz analizę przyczyn wypadków przy pracy i chorób zawodowych.

12. **Stanowisko pracy** – przestrzeń pracy, wraz z wyposażeniem w środki i przedmioty pracy, w której pracownik lub zespół pracowników wykonuje pracę.

13. **Zagrożenie** – stan środowiska pracy mogący spowodować wypadek lub chorobę.

14. **Zagrożenie znaczące** – zagrożenie mogące spowodować wypadek lub chorobę[1].

[1] Polska Norma: Systemy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Wytyczne wdrażania. PrPN-N-18004.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

6.2. Etapy podsystemu ochrony zdrowia i bezpieczeństwa pracy

6.2.1. Planowanie

Do zrealizowania polityki bezpieczeństwa i higieny pracy przedsiębiorstwa zaleca się określenie celów ogólnych i szczegółowych zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy.

Cele ogólne i szczegółowe mogą odnosić się do całej organizacji lub do określonych komórek organizacyjnych, miejsc lub działań. Zaleca się, aby cele te określało kierownictwo odpowiednich szczebli, przy współudziale osób uczestniczących w ich realizacji oraz w konsultacji z pracownikami i/lub ich przedstawicielami, służbami bezpieczeństwa i higieny pracy oraz innymi zainteresowanymi stronami.

Zaleca się, aby organizacja określiła i udokumentowała plany działań ukierunkowanych na osiągnięcie celów ogólnych i szczegółowych bezpieczeństwa i higieny pracy.

Cele ogólne mogą obejmować np. zobowiązania do:

- zmniejszenia ogólnej liczby wypadków przy pracy,
- zmniejszenia liczby wypadków związanych z wykonywaniem określonych czynności,
- zmniejszenia liczby chorób zawodowych,
- zapewnienia właściwego stosowania środków ochrony indywidualnej przez wszystkich pracowników,
- zmniejszenia liczby osób pracujących w warunkach narażania na czynniki szkodliwe, niebezpieczne i/lub uciążliwe.

Cele szczegółowe mogą dotyczyć np.:

- modernizacji środków transportu wewnętrznego,
- zmiany organizacji pracy przy ręcznym przemieszczaniu ciężkich ładunków,
- przeprowadzenia dodatkowych szkoleń,
- opracowania programu promocji zdrowia.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

Zdrowie jest największym bogactwem człowieka i trzeba bardziej je strzec niż pieniądze, pracę i szczęście.

Tylko zdrowie pozwala pracować i cieszyć się życiem.

Kto zdrowia nie szanuje, ten na starość żałuje.

Zdrowie łatwo stracić, ale trudno odzyskać.

Szanuj zdrowie należycie.

Twoje zdrowie w Twoich rękach.

Zdrowie polega na sztuce życia.

Zdrowie nie przychodzi bez wysiłku.

Zdrowie jest kruche jak dobra porcelana.

Zdrowe życie jest bogactwem, które jedni mnożą, a drudzy marnują.

Dopiero chory się dowie, co znaczy zdrowie.

Przysłowia polskie

Organizacja, która nie stosowała systemowego podejścia do zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy, powinna ustalić na początku obecny sposób zarządzania w tym zakresie oraz ocenić jego efektywność przeprowadzając przegląd wstępny.

Zaleca się, aby **przegląd wstępny** obejmował w szczególności:

a) identyfikację wymagań wynikających z przepisów prawnych i innych w odniesieniu do działań organizacji, a w szczególności w odniesieniu do stanowisk pracy oraz wyrobów i usług podlegających jej nadzorowi lub na które może wpływać,

b) identyfikację zagrożeń występujących na stanowiskach pracy w organizacji oraz innych zagrożeń związanych z jej działaniami, wyrobami lub usługami, które może nadzorować i na które może wpływać,

c) sprawdzenie wszystkich stosowanych sposobów postępowania w zakresie zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy,

d) analizę danych dotyczących zaistniałych w organizacji wypadków przy pracy i awarii oraz chorób zawodowych.

Zaleca się, aby zaangażowanie najwyższego kierownictwa organizacji przejawiało się przede wszystkim:

– udostępnianiem niezbędnych środków do zaprojektowania, wdrożenia i funkcjonowania systemu zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy,

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

– ustalaniem i aktualizowaniem polityki bezpieczeństwa i higieny pracy w organizacji oraz wynikających z niej celów zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy,
– inicjowaniem i przeprowadzaniem okresowych przeglądów systemu zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy.

Zaleca się, aby **polityka bezpieczeństwa i higieny pracy** zawierała zestaw zobowiązań organizacji ustalonych i wyrażonych przez najwyższe kierownictwo w odniesieniu do bezpieczeństwa i higieny pracy. Minimalny zestaw tych zobowiązań obejmuje:

a) zapobieganie wypadkom przy pracy i chorobom zakaźnym,

b) dążenie do stałej poprawy stanu bezpieczeństwa i higieny pracy w organizacji,

c) spełnianie wymagań przepisów prawnych oraz innych wymagań dotyczących organizacji,

d) ciągłe doskonalenie działań w zakresie zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy,

e) zapewnienie odpowiednich zasobów i środków do wdrażania polityki bezpieczeństwa i higieny pracy w organizacji,

f) podnoszenie kwalifikacji pracowników w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy oraz uwzględnianie ich roli i angażowanie w działania na rzecz bezpieczeństwa i higieny pracy.

Udokumentowaną formą polityki bezpieczeństwa i higieny pracy organizacji jest jej deklaracja podpisana i datowana przez członka najwyższego kierownictwa.

Zaleca się zaprojektowanie i wdrożenie systemu zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy w organizacji zgodnie z opracowanym wcześniej planem. Przy opracowywaniu takiego planu zaleca się wykorzystanie wyników przeglądu wstępnego zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy, jeżeli został on w organizacji przeprowadzony.

W celu otrzymywania aktualnych informacji o zagrożeniach i związanym z nimi ryzyku zawodowym zaleca się:
– okresowo dokonywać identyfikacji zagrożeń i oceny związanego z nimi ryzyka zawodowego,
– przeprowadzać identyfikację zagrożeń i ocenę ryzyka zawodowego na etapie planowania i projektowania stanowisk pracy, działań, wyrobów i usług oraz przed wprowadzeniem do nich zmian (np. zmiany wyposażenia, stosowanych materiałów lub narzędzi, zmiany organizacyjne itp.),
– dokonywać identyfikacji zagrożeń i oceny ryzyka po wprowadzeniu każdej zmiany,
– przeprowadzać okresowe inspekcje stanowisk pracy tak, by nowe lub niedostrzeżone wcześniej zagrożenia mogły być zidentyfikowane,

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

– zachęcać pracowników do samodzielnego wykrywania zagrożeń na stanowiskach pracy i informowania o nich,
– analizować wypadki, awarie oraz zdarzenia potencjalnie wypadkowe w celu określenia ich przyczyn,
– analizować przyczyny chorób zawodowych.

Podstawowe definicje w procesie oceny ryzyka to:

Ocena ryzyka – proces analizowania ryzyka i wyznaczania dopuszczalności ryzyka.

Ryzyko – kombinacja częstości lub prawdopodobieństwa wystąpienia określonego zdarzenia wywołującego zagrożenie i konsekwencji związanych z tym zagrożeniem.

Ryzyko zawodowe – prawdopodobieństwo wystąpienia niepożądanych zdarzeń związanych z wykonywaną pracą powodujących straty, w szczególności wystąpienie u pracowników niekorzystnych skutków zdrowotnych w wyniku zagrożeń zawodowych występujących w środowisku pracy lub sposobu wykonywania pracy.

Przeprowadzenie oceny ryzyka zawodowego ma na celu:
– sprawdzenie, czy występujące na stanowiskach pracy zagrożenia zostały zidentyfikowane i czy znane jest związane z nimi ryzyko zawodowe,
– wykazanie, zarówno pracownikom i/lub ich przedstawicielom, jak i organom nadzoru oraz kontroli, że przeprowadzono analizę zagrożeń i zastosowano właściwe środki ochronne,
– dokonanie odpowiedniego wyboru wyposażenia stanowisk pracy, materiałów oraz organizacji pracy,
– ustalanie priorytetów w działaniach zmierzających do eliminowania lub ograniczania ryzyka zawodowego,
– zapewnienie ciągłej poprawy bezpieczeństwa i higieny pracy.

Ocena ryzyka zawodowego jest procesem wieloetapowym i obejmuje:

1. **Zebranie informacji potrzebnych do oceny ryzyka zawodowego**, gdzie wykorzystuje się informacje dotyczące:
– lokalizacji stanowiska pracy i/lub realizowanych na nim zadań,
– osób pracujących na tym stanowisku,
– wykonywanych czynności oraz sposobu i czasu ich wykonywania przez pracujące na stanowisku osoby,
– wymagań przepisów prawnych i norm, odnoszących się do analizowanego stanowiska,
– zagrożeń, które już zostały zidentyfikowane, i ich źródeł,
– możliwych skutków występujących zagrożeń,
– stosowanych środków ochronnych,

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

– wypadków przy pracy, zdarzeń potencjalnie wypadkowych, chorób zawodowych oraz innych związanych z warunkami pracy, także awarii.

Źródłami tych informacji mogą być:

– dane techniczne o stosowanych na stanowisku maszynach i urządzeniach,
– dokumentacja techniczno-ruchowa i instrukcje stanowiskowe,
– dokumentacja dotycząca wypadków przy pracy, zdarzeń potencjalnie wypadkowych, chorób zawodowych oraz awarii,
– przepisy prawne i inne dokumenty normatywne,
– literatura naukowo-techniczna,
– karty charakterystyk substancji chemicznych.

Informacji o analizowanym stanowisku mogą dostarczyć również:

– obserwacja stanowiska pracy,
– obserwacja zadań wykonywanych na stanowisku pracy,
– obserwacja zadań wykonywanych poza stanowiskiem pracy,
– wywiady z pracownikami,
– obserwacja czynników zewnętrznych, które mogą wpłynąć na stanowisko pracy (np. prace wykonywane przez pracowników na innych stanowiskach pracy, czynniki atmosferyczne),
– analiza organizacji działań, których celem jest zapewnienie właściwych warunków pracy.

2. **Identyfikację zagrożeń**.

Zagrożenia można zidentyfikować na podstawie zebranych informacji. Do identyfikacji można zastosować metodę list kontrolnych, które mogą być opracowywane np. z wykorzystaniem wykazów czynników szkodliwych i/lub niebezpiecznych zawartych w odpowiednich przepisach i normach.

3. **Oszacowanie ryzyka zawodowego**.

Ten etap polega na ustaleniu:

– prawdopodobieństwa wystąpienia zagrożeń,
– ciężkości szkodliwych następstw tych zagrożeń.

4. **Wyznaczenie dopuszczalności ryzyka zawodowego**.

Podstawowym kryterium dopuszczalności ryzyka zawodowego są wymagania odpowiednich przepisów prawnych i innych dokumentów normatywnych. W przypadku braku takich wymagań zaleca się, aby organizacje ustalały własne kryteria dopuszczalności ryzyka zawodowego z uwzględnieniem opinii ekspertów z dziedziny bezpieczeństwa i higieny pracy, własnych doświadczeń oraz opinii pracowników i/lub ich przedstawicieli.

Wyniki oceny ryzyka zawodowego stanowią podstawę planowania działań korygujących i zapobiegawczych.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

<table>
<tr><td colspan="6">Dane ogólne</td></tr>
<tr><td colspan="2">Pieczęć zakładu pracy</td><td colspan="2" rowspan="3">(nazwa lub symbol stanowiska pracy)</td><td colspan="2">Nr rejestru</td></tr>
<tr><td colspan="2">Nr statystyczny REGON</td><td colspan="2">Data założenia rejestru</td></tr>
<tr><td colspan="2">Kod stanowiska</td><td colspan="2">Lokalizacja stanowiska pracy</td></tr>
<tr><td colspan="6">Charakterystyka stanowiska (krótki opis technologii lub rodzaju produkcji, elementy wyposażenia, materiały, strefy zagrożenia, podstawowe czynności, sposób i czas ich wykonywania)</td></tr>
<tr><td colspan="6">Wykaz czynników szkodliwych, niebezpiecznych i uciążliwych występujących na stanowisku pracy</td></tr>
<tr><td>Grupa czynników</td><td>chemiczne</td><td>pyły</td><td>fizyczne</td><td>biologiczne</td><td>uciążliwe</td></tr>
<tr><td rowspan="4">Nazwa
(kod)</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td colspan="6">1. Czynniki chemiczne kodowane są według numerów rejestru CAS (Chemical Abstracts Service)</td></tr>
</table>

Rys. 6.2. Przykład formularza do rejestrowania wyników oceny ryzyka zawodowego

Zaleca się, aby w ramach ogólnego planowania działań organizacja opracowywała **plany osiągania ustalonych celów ogólnych i szczegółowych** dotyczących bezpieczeństwa i higieny pracy. Zaleca się, aby w planach działań zostały określone:

– służby, szczeble organizacji, grupy lub osoby odpowiedzialne za osiągnięcie celów,
– środki niezbędne do osiągnięcia celów,
– terminy osiągnięcia celów,
– mierzalne wskaźniki umożliwiające ocenę stopnia realizacji celów.

Zaleca się, aby realizacja planów była monitorowana. Zaleca się wykorzystanie wyników monitorowania do ewentualnej aktualizacji planów.

Pracodawca jest odpowiedzialny osobiście za stan bezpieczeństwa i higieny pracy w przedsiębiorstwie. Jest również odpowiedzialny za stan obiektów budowlanych, stosowanych maszyn i urządzeń technicznych oraz wykorzystywanych substancji chemicznych i procesów technologicznych.

Pracownik przyjmowany do pracy podlega bezwzględnie lekarskim badaniom wstępnym, a po przebytej chorobie, która trwała dłużej niż 30 dni, także badaniom okresowym. Pracownik musi również przejść cykl szkoleń z zakresu BHP, które można podzielić na:

a) szkolenia wstępne (instruktaż ogólny, instruktaż stanowiskowy, szkolenie podstawowe),
b) szkolenie okresowe.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

Szkolenie w dziedzinie bezpieczeństwa i higieny pracy powinno zapewniać uczestnikom:

a) zaznajomienie z zagrożeniami wypadkowymi i chorobami związanymi z wykonywaną pracą,

b) poznanie przepisów i zasad BHP w zakresie niezbędnym do wykonywania pracy na określonym stanowisku oraz związanych z tym stanowiskiem obowiązków i odpowiedzialności w dziedzinie BHP,

c) nabycie umiejętności wykonywania pracy w sposób bezpieczny dla siebie i innych osób oraz postępowania w sytuacjach awaryjnych, a także umiejętności udzielania pomocy osobom, które uległy wypadkom.

Szkolenia mogą być prowadzone w formie:

- instruktażu,
- seminarium,
- kursu,
- samokształcenia kierowanego.

6.2.2. Organizowanie

> Nie ma się nikt mieć za bezpiecznego póki żyje.
>
> Przysłowie polskie

W celu zapewnienia skutecznego opracowania i wdrożenia systemu zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy, konieczne jest odpowiednie przypisanie obowiązków i odpowiedzialności wszystkim członkom organizacji.

Celem tego etapu organizowania i wdrażania systemu zarządzania BHP jest to, aby każdy pracownik był odpowiedzialny za bezpieczeństwo i higienę pracy, stosownie do swojej funkcji w organizacji. Każdy pracownik musi być świadomy obowiązków i odpowiedzialności za bezpieczeństwo własne, swoich podwładnych i/lub współpracowników oraz innych osób, na których bezpieczeństwo i zdrowie mogę mieć wpływ ich działania.

Równocześnie zaleca się, aby:

- odpowiedzialność za ogólną skuteczność systemu zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy była przypisana przedstawicielowi najwyższego kierownictwa, który będzie posiadał wystarczające uprawnienia, kompetencje i środki,
- najwyższe kierownictwo wyraźnie określiło zadania i odpowiedzialność odpowiednich osób za wdrożenie i utrzymywanie systemu zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy oraz za efekty ich działań w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy, a także aby osoby te posiadały uprawnienia umożliwiające realizację zadań i były z tego tytułu rozliczane.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

Na etapie organizowania zaleca się określić i udostępnić odpowiednie środki (uwzględniając zasoby finansowe, środki rzeczowe, sprzęt techniczny, technologię, zasoby ludzkie oraz wiedzę i umiejętności specjalistyczne) niezbędne do realizacji polityki bezpieczeństwa i higieny pracy organizacji i osiągnięcia jej celów.

Należy również zadbać o to, aby wszyscy pracownicy posiadali odpowiednio udokumentowane kompetencje potrzebne do realizacji ustalonych celów zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy wynikające z polityki bezpieczeństwa i higieny pracy organizacji.

Warto także określić, jakie kompetencje są niezbędne dla poszczególnych grup pracowników i/lub stanowisk pacy. Kompetencje te zaleca się uwzględniać przy doborze pracowników do określonych stanowisk pracy, rekrutacji nowych pracowników, planowaniu szkoleń, rozwijaniu umiejętności i stałym dokształcaniu.

Zaleca się, aby organizacja wdrożyła procedury gromadzenia, dokumentowania i reagowania na odpowiednie informacje i zapytania zainteresowanych stron. Procedury takie mogą obejmować dialog z zainteresowanymi stronami. Zaleca się, aby takie procedury uwzględniały także niezbędne komunikowanie się z publicznymi władzami i specjalistycznymi służbami ratownictwa technicznego w zakresie planowania i prowadzenia działań związanych z wypadkami przy pracy lub awarii.

Dokumentacja systemu zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy może być zintegrowana z dokumentacją innych systemów zarządzania w organizacji. Zaleca się, aby organizacja skupiła się przede wszystkim na skutecznym wdrożeniu systemu zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy oraz na efektach działalności w tym obszarze, a nie na złożonym systemie nadzorowania dokumentacji systemu.

Dokumentacja systemu zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy może obejmować:

– deklarację polityki bezpieczeństwa i higieny pracy,
– schematy organizacyjne,
– zarządzenia wewnętrzne, procedury i instrukcje.

Należy również określić i odpowiednio udokumentować oraz uaktualniać procedury działania w ramach systemu zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy.

Na etapie organizowania przeprowadza się szkolenia wstępne według programów opracowanych dla poszczególnych grup stanowisk. Szkolenie wstępne obejmuje:

– instruktaż ogólny,
– instruktaż stanowiskowy,
– szkolenie wstępne podstawowe.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

Instruktaż ogólny przechodzą wszyscy nowo zatrudnieni pracownicy, a także studenci odbywający praktyki studenckie oraz uczniowie szkół zawodowych odbywający praktyczną naukę zawodu. Ten rodzaj szkolenia powinien zapoznać uczestników z podstawowymi przepisami BHP zawartymi w Kodeksie Pracy, w układach zbiorowych pracy i w regulaminach pracy, a także z przepisami obowiązującymi u danego pracodawcy oraz zasadami udzielania pierwszej pomocy. Instruktaż ogólny prowadzą pracownicy służby BHP lub pracownicy wyznaczeni przez pracodawcę, a jednocześnie posiadający aktualne przeszkolenie w zakresie BHP.

Instruktaż stanowiskowy powinien zapoznać uczestników z zagrożeniami występującymi na określonym stanowisku pracy, sposobami ochrony przed zagrożeniami oraz metodami bezpiecznego wykonywania pracy na stanowisku. Instruktaż stanowiskowy przeprowadza się przed dopuszczeniem do wykonywania pracy w odniesieniu do:

a) pracowników zatrudnionych na stanowiskach robotniczych i innych, których charakter pracy będzie się wiązał z bezpośrednim kontaktem z produkcją lub narażonymi na zagrożenia zawodowe,

b) pracowników przenoszonych na inne stanowisko lub zatrudnionych na tych samych stanowisku, ale przy zmianie techniczno-organizacyjnych warunków pracy, zmiany organizacji stanowisk pracy,

c) w przypadku wprowadzenia nowych procesów technologicznych, maszyn i urządzeń.

Pracownik zatrudniony na kilku stanowiskach powinien przejść instruktaż stanowiskowy adekwatny do każdego zajmowanego stanowiska. Czas instruktażu powinien być uzależniony od przygotowania zawodowego pracownika, dotychczasowego doświadczenia i stażu pracy oraz rodzaju pracy i zagrożeń występujących na danym stanowisku.

Instruktaż stanowiskowy przeprowadza osoba kierująca pracownikami wyznaczona przez pracodawcę, posiadająca odpowiednią wiedzę i kwalifikację oraz przeszkolona w zakresie prowadzenia instruktażu. Szkolenie to powinno zakończyć się dla pracownika sprawdzianem wiadomości i umiejętności z zakresu wykonywanej pracy. Odbycie przez pracownika zarówno instruktażu ogólnego, jak i stanowiskowego powinno być potwierdzone na piśmie i odnotowane w aktach osobowych pracownika.

Szkolenie wstępne podstawowe ma zapewnić pracownikom wiedzę i umiejętności niezbędne do wykonywania lub organizowania pracy zgodnie z przepisami BHP. Powinno się odbyć w okresie nie dłuższym niż 6 miesięcy od rozpoczęcia pracy przez pracownika w danym przedsiębiorstwie i jest prowadzone osobno dla:

– osób będących w rozumieniu Kodeksu Pracy pracodawcami,
– kierowników,

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

– pracowników na stanowiskach roboczych,
– projektantów i konstruktorów,
– pracowników inżynieryjno-technicznych,
– pracowników służb BHP w firmie,
– osób zatrudnionych na stanowiskach administracyjno-biurowych (tabela 6.1).

Tabela 6.1

Ramowy program szkoleń podstawowych w zależności od grupy zawodowej

	Pracodawca	Kierownik	Pracownik na stanowisku roboczym	Konstruktor maszyn i urządzeń	Pracownik inżynieryjno-techniczny	Pracownik służb BHP	Pracownik biurowy
1	2	3	4	5	6	7	8
Minimalna liczba godzin szkolenia:	30	40	19	73	72	153	18
Analiza i ocena zagrożenia czynnikami występującymi w procesach pracy oraz ocena ryzyka związanego z tymi zagrożeniami (hałas i drgania mechaniczne, czynniki chemiczne i pyły, promieniowanie podczerwone, nadfioletowe i jonizujące, pole elektromagnetyczne, energia elektryczna i elektrostatyczna, oświetlenie i inne)				+	+	+	
Analiza przyczyn wypadków przy pracy i chorób zawodowych oraz profilaktyka	+	+				+	
Czynniki szkodliwe dla zdrowia występujące w procesach pracy	+	+	+				
Ćwiczenia dotyczące uwzględniania wymagań bhp oraz ergonomii w rozwiązaniach konstrukcyjnych maszyn i urządzeń				+			
Ćwiczenia dotyczące uwzględnienia wymagań bhp oraz ergonomii w projektowaniu i organizowaniu procesów technologicznych					+		
Ergonomia koncepcyjna i korekcyjna – podstawowe pojęcia i zastosowanie				+		+	
Ergonomia w kształtowaniu warunków pracy	+	+					+
Metody likwidacji lub ograniczania oddziaływania na pracowników czynników niebezpiecznych i szkodliwych dla zdrowia	+	+					

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

cd. tabeli 6.1

1	2	3	4	5	6	7	8
Metody pracy służb BHP						+	
Niebezpieczne, szkodliwe dla zdrowia i uciążliwe czynniki występujące w procesach pracy					+	+	
Ocena zagrożeń czynnikami występującymi w procesach pracy oraz ocena ryzyka związanego z tymi zagrożeniami	+						+
Ochrona przeciwpożarowa oraz ochrona środowiska naturalnego	+	+	+			+	+
Omówienie przyczyn charakterystycznych wypadków przy pracy, ze szczególnym uwzględnieniem wypadków powstałych na skutek niewłaściwych metod i organizacji pracy			+				
Organizacja i metodyka szkolenia w zakresie BHP	+					+	
Organizacja stanowisk pracy z komputerami i innymi urządzeniami biurowymi							+
Organizacja, kwalifikacje i zadania służby BHP	+						
Psychofizyczne właściwości człowieka a wykonywanie pracy		+		+	+	+	
Skutki ekonomiczne niewłaściwych warunków pracy	+						
Stosowanie zasad ergonomii w projektowaniu maszyn i urządzeń				+			
System ochrony pracy w Polsce	+					+	
Ustalenie okoliczności i przyczyn wypadków przy pracy i chorób zawodowych						+	
Wymagania BHP dla budynków i pomieszczeń pracy oraz dla pomieszczeń i urządzeń higieniczno-sanitarnych					+	+	
Wymagania BHP dotyczące budynków i pomieszczeń pracy	+	+					
Zarządzanie BHP	+					+	
Zasady kształtowania bezpiecznych i higienicznych warunków pracy, w tym metod ochrony przed szkodliwym i niebezpiecznym wpływem czynników występujących w procesach pracy			+				
Zasady udzielania pomocy przedlekarskiej w razie wypadku		+	+			+	+
Regulacja prawna z zakresu:							
a) obowiązków w zakresie BHP oraz odpowiedzialności za naruszenie przepisów i zasad BHP	+	+	+		+	+	
b) ochrony pracy kobiet i młodocianych	+	+	+			+	+
c) profilaktycznej opieki zdrowotnej nad pracownikami	+	+	+			+	+
d) nadzoru i kontroli warunków pracy	+	+	+		+		+
e) postępowania w związku z chorobami zawodowymi i wypadkami, w szczególności ustalania okoliczności i przyczyn wypadków przy pracy	+	+					

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

cd. tabeli 6.1

1	2	3	4	5	6	7	8
f) przydzielania i stosowania przez pracowników odzieży roboczej oraz środków ochrony indywidualnej		+	+				
g) wypadków przy pracy i chorób zawodowych z nimi związanych			+				+
h) praw i obowiązków pracowników i pracodawców dotyczących BHP, w tym odpowiedzialności konstruktorów i producentów związanej z koniecznością spełnienia wymagań BHP przez maszyny i urządzenia				+		+	+
i) wymagań BHP oraz ergonomii dla maszyn i urządzeń				+			
j) ogólnych i szczegółowych przepisów BHP					+	+	
k) świadczeń z tytułu wypadków przy pracy i chorób zawodowych oraz z tytułu pracy w warunkach szkodliwych dla zdrowia						+	
l) badań i certyfikacji wyrobów pod względem spełnienia wymagań BHP i ergonomii						+	
Minimalna liczba godzin szkolenia:	30	40	19	73	72	153	18
	pracodawca	kierownik	pracownik na stanowisku roboczym	konstruktor maszyn i urządzeń	pracownik inżynieryjno-techniczny	pracownik służb BHP	pracownik biurowy

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Główny Inspektor Pracy. Wybrane przepisy prawne. Warszawa 2003, z. 34, s. 11-43.

Na etapie organizowania systemu zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy należy uwzględnić ochronę indywidualną pracowników. Środki ochrony indywidualnej określone rozporządzeniami Rady Ministrów zawierają wymagania dotyczące ich rodzaju, sposobu użytkowania i wymiany na nowe po danym okresie.

Środki ochrony indywidualnej w zakresie ochrony zdrowia i bezpieczeństwa użytkowania powinny:

- zapewniać wystarczającą ochronę przed występującymi zagrożeniami,
- być zaprojektowane i wykonane zgodnie wymaganiami ergonomii w taki sposób, aby w przewidywanych warunkach ich używania, do których są przeznaczone, użytkownik mógł w sytuacji zagrożenia normalnie wykonywać swoje czynności i miał zapewniony najwyższy poziom ochrony zdrowia i bezpieczeństwa.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

Środki ochrony pracownika powinny spełniać następujące wymogi:

- powinny być nieszkodliwe, co oznacza brak jakichkolwiek zagrożeń lub niedogodności wynikających z ich stosowania,
- materiały, z których są wyprodukowane, nie powinny wpływać niekorzystnie na zdrowie i higienę pracowników,
- każda ich część składowa, która ma lub może mieć kontakt ze skórą, powinna być gładka, pozbawiona ostrych krawędzi oraz występów grożących okaleczeniem użytkownika,
- wszelkie utrudnienia związane z poruszaniem się, zmianą pozycji ciała i postrzeganiem zmysłowym podczas używania środków ochrony indywidualnej powinny być zminimalizowane,
- nie mogą powodować ruchów niebezpiecznych dla innych osób,
- powinny być tak zaprojektowane, by możliwe było ich łatwe i prawidłowe zakładanie oraz utrzymywanie na właściwym miejscu przez cały czas użytkowania,
- powinny być możliwie jak najlżejsze z zachowaniem wymaganej wytrzymałości i skuteczności ich działania,
- powinny być odporne na działanie czynników otoczenia w przewidywanych warunkach.

Środki ochrony indywidualnej przeznaczone do ochrony użytkownika przed kilkoma jednocześnie występującymi zagrożeniami powinny być tak zaprojektowane i wykonane, aby spełniały wymagania właściwe dla każdego z występujących zagrożeń.

Istotnym elementem każdego urządzenia do ochrony indywidualnej pracownika jest **instrukcja obsługi**. Instrukcja taka powinna być sporządzona w języku urzędowym kraju, w którym jest stosowana. Instrukcja powinna zawierać:

- nazwę i adres producenta,
- sposób przechowywania, używania, czyszczenia, konserwacji i obsługi,
- informacje o zalecanych środkach czyszczących i konserwujących, sposobie działania środka ochrony indywidualnej oraz stwierdzonym podczas badań technicznych lub sprawdzających poziomie ochrony lub klasie ochrony,
- informacje o klasie ochrony dla różnych poziomów zagrożeń,
- dane dotyczące dodatkowego wyposażenia,
- datę produkcji lub datę upływu okresu trwałości środka ochrony,
- wyjaśnienie oznaczeń i parametrów technicznych znajdujących się w instrukcji,
- nazwę, adres i numer identyfikacyjny jednostki notyfikującej środek ochrony indywidualnej[2].

[2] E. Kołodziejczyk: Wymagania zasadnicze dla środków ochrony indywidualnej. W: Przyjaciel przy pracy. „Miesięcznik Głównego Inspektoratu Pracy" 2003, nr 6, s. 10.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

Najczęściej stosowane środki ochrony indywidualnej mają za zadanie chronić układ oddechowy, skórę i oczy pracowników.

Środki ochrony indywidualnej układu oddechowego powinny umożliwiać dostarczanie pracownikowi powietrza nadającego się do oddychania, gdy znajduje się on w zanieczyszczonej atmosferze lub w atmosferze o niedostatecznej zawartości tlenu.

Powietrze nadające się do oddychania powinno być otrzymywane przez oczyszczenie powietrza zewnętrznego za pomocą odpowiedniego urządzenia albo dostarczanie powietrza z zewnątrz. Środki ochrony układu oddychania powinny być tak wykonane, by zapewniały pracownikowi właściwe oddychanie i jego higienę przez cały czas ich używania w przewidzianych warunkach.

Środki indywidualne do ochrony dróg oddechowych powinny być oznaczone znakiem identyfikacyjnym producenta oraz informacją o szczegółowych charakterystykach sprzętu. Informacja wraz z instrukcją obsługi powinny umożliwiać przeszkolonemu pracownikowi prawidłowe ich zastosowanie.

Do ochrony skóry i oczu, w tym do zapobiegania kontaktowi powierzchniowemu całego ciała użytkownika lub części ciała z substancjami niebezpiecznymi lub czynnikami zaraźliwymi, stosuje się odrębną grupę urządzeń ochronnych. Materiały, z których są wykonane, są tak zaprojektowane, dobrane i połączone, aby zapewniały całkowitą szczelność. Powinny także umożliwiać długotrwałe użytkowanie tych środków ochrony indywidualnej bez konieczności zmiany całości urządzenia lub jego części.

Środki do ochrony skóry i oczu również powinny posiadać **instrukcję użytkowania**, zawierającą:

– listę substancji szkodliwych, przed którymi dany środek chroni,
– szczegółowy opis sposobu stosowania,
– czas przydatności do użycia,
– dopuszczalne warunki, w których zapewniają należytą ochronę pracownika[3].

Każde urządzenie i maszyna używana w przedsiębiorstwie musi spełniać wymagania BHP, wyszczególnione w rozporządzeniu Rady Ministrów. W praktyce obowiązują w tym zakresie przepisy ogólne oraz definicje związane z użytkowaniem maszyn i innych urządzeń technicznych. Aby służby BHP mogły wypełniać treść rozporządzenia, niezbędna jest na etapie organizowania systemu znajomość podstawowych definicji związanych z użytkowaniem maszyn i urządzeń w firmie.

[3] Ibid., nr 11, s. 30.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

Tabela 6.2

Definicje z zakresu użytkowania maszyn i urządzeń stosowane w rozporządzeniach dotyczących BHP

Pojęcie	Definicja
Maszyna	Wszelkie urządzenie techniczne, narzędzie oraz instalacja użytkowana podczas pracy.
Użytkowanie maszyny	Wykonywanie wszelkich czynności związanych z maszyną, w szczególności jej uruchamianie lub zatrzymywanie, naprawianie, modernizowanie, modyfikowanie, konserwowanie i obsługiwanie.
Strefa niebezpieczna	Strefa w obrębie maszyny, w której występuje ryzyko dla zdrowia lub bezpieczeństwa pracownika.
Pracownik narażony	Pracownik znajdujący się w strefie niebezpiecznej.
Operator	Pracownik lub pracownicy, którym powierzono zadanie użytkowania maszyny.

Wymagania dotyczące użytkowania maszyn muszą być spełnione w każdym przedsiębiorstwie, niezależnie od jego profilu działalności. Przestrzeganie wymagań należy do obowiązków służby BHP firmy. Szczegółowe wymagania dotyczące maszyn i urządzeń to:

1. Maszyny instaluje się oraz użytkuje w sposób minimalizujący ryzyko dla bezpieczeństwa i zdrowia pracowników, zapewniający bezpieczne dostarczanie lub odprowadzanie używanej lub produkowanej energii lub materiałów oraz montuje się lub demontuje w bezpiecznych warunkach. Przy wykonywaniu tych prac należy stosować się do zaleceń producenta zawartych w dokumentacji technicznej maszyny.
2. W przypadku, gdy maszyny poruszają się po terenie, na którym jest wykonywana praca, pracodawca powinien ustalić zasady ruchu i egzekwować ich przestrzeganie.
3. Jeśli zapewnione są warunki bezpieczeństwa, pracownicy mogą być transportowani za pomocą mechanicznie napędzanej maszyny.
4. Maszyny i oprzyrządowanie przeznaczone do podnoszenia ładunków dobiera się z uwzględnieniem wielkości ładunków, jakie będą nimi przenoszone, miejsc uchwytu, sposobu i miejsca umieszczenia ładunku, sprzętu do mocowania oraz warunków atmosferycznych, w jakim mogą być przemieszczane.
5. Urządzenia sterownicze, które mają wpływ na bezpieczeństwo pracowników, powinny być widoczne i możliwe do zidentyfikowania oraz odpowiednio oznakowane.
6. Operator maszyny lub urządzenia powinien mieć możliwość sprawdzenia, z miejsca głównego punktu sterowania, czy nikt nie znajduje się w strefie

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

niebezpiecznej. Jeśli jest to niemożliwe, służba BHP powinna zapewnić istnienie automatycznego sygnału dźwiękowego lub świetlnego przed uruchomieniem maszyny.

7. Maszyny powinny być na stałe wyposażone w środki ochrony przed zagrożeniami spowodowanymi emisją lub wyrzucaniem substancji, materiałów lub przedmiotów.

8. W przypadku wystąpienia ryzyka bezpośredniego kontaktu z ruchomymi częściami maszyn, mogącego powodować wypadki, należy stosować osłony lub inne urządzenia ochronne, które zapobiegają dostępowi do strefy zagrożenia.

9. Miejsca i stanowiska pracy lub konserwacji powinny być odpowiednio oświetlone.

10. Pracodawca powinien zapewnić pracownikom dostęp informacji, w tym pisemnych instrukcji użytkowania. Instrukcja taka powinna zawierać informacje dotyczące bezpieczeństwa i higieny pracy w zakresie warunków użytkowania, występowania możliwych do przewidzenia sytuacji nietypowych i konserwacji maszyn.

11. Pracownicy powinni zostać poinformowani o zagrożeniach związanych z maszynami znajdującymi się w miejscu pracy lub jego otoczeniu oraz wszystkich zmianach, które mogą wpływać na bezpieczeństwo użytkowania maszyny, nawet gdy pracownicy nie są ich bezpośrednimi operatorami.

12. Do obowiązków pracodawcy, a w szczególności służb BHP, należy zorganizowanie szkolenia z użytkowania dla pracowników, którzy użytkują daną maszynę. Szkolenie to powinno także obejmować sposoby konserwacji, przechowywania i ewentualnej naprawy użytkowanych maszyn.

Kontrola maszyn i urządzeń powinna przebiegać w taki sposób, aby spełnione były następujące warunki:

1. W przypadku, gdy bezpieczne użytkowanie maszyn jest uzależnione od warunków, w jakich są one instalowane, pracodawca powinien poddać maszyny wstępnej kontroli po ich zainstalowaniu, a przed przekazaniem do eksploatacji.

2. Jeżeli maszyny są użytkowane poza terenem zakładu pracy, w miejscu ich użytkowania powinien być dostępny dokument potwierdzający przeprowadzenie ostatniej kontroli maszyny.

3. Jeżeli obsługa, naprawa, remont lub konserwacja maszyn powoduje zagrożenie dla bezpieczeństwa lub zdrowia pracowników, pracodawca powinien zapewnić, aby te czynności były wykonywane przez pracowników mających odpowiednie kwalifikacje[4].

[4] M. Łach: Maszyny – minimalne wymagania bhp. W: Przyjaciel przy pracy. „Miesięcznik GIP" 2003, nr 3, s. 22.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

Higiena przyjaciółką zdrowia.

Przysłowie łacińskie

Czystość to zdrowie, mówi stare przysłowie.

Przysłowie polskie

Nie tam czysto, gdzie wielu sprzątających, lecz tam, gdzie mało brudzących.

Przysłowie polskie

Miasta holenderskie są utrzymywane w takiej czystości, że kiedy Holender chce splunąć, wyjeżdża na wieś.

G. Courteline

6.2.3. Koordynowanie i motywowanie

Przy wdrażaniu systemu zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy celem nadrzędnym jest zwrócenie szczególnej uwagi na ustanowienie udokumentowanych procedur sterowania operacyjnego w przypadku prac i obszarów działania organizacji związanych ze znaczącymi zagrożeniami.

Zaleca się stosowanie sterowania we wszystkich przypadkach prac szczególnie niebezpiecznych, w których typowe środki ochronne i działania zapobiegawcze (np. środki ochrony zbiorowej i indywidualnej pracowników) mogą nie zapewnić ograniczenia ryzyka zawodowego do poziomu akceptowanego. Podstawowe rodzaje prac i działań wymagających sterowania operacyjnego określa się na podstawie wymagań odpowiednich przepisów prawnych.

Organizacja powinna ustanowić i utrzymywać **procedury postępowania w celu zapewnienia odpowiedniej gotowości i reagowania na wypadki przy pracy i awarie**.

Procedury te powinny obejmować postępowanie dotyczące:

- wypadków przy pracy,
- pożarów, wybuchów, niekontrolowanych wycieków substancji niebezpiecznych,
- awarii związanych z oddziaływaniem na środowisko naturalne.

Te procedury mogą obejmować np.:

- opis organizacji wewnętrznych służb ratowniczych i wykazy osób odpowiedzialnych,
- plany postępowania w przypadku awarii i klęsk żywiołowych,
- plany ewakuacji osób z obszarów zagrożonych,
- plany szkoleń specjalistycznych służb ratowniczych,
- plany działań związanych z odkażaniem terenów skażonych,

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

– plany analizowania przyczyn i dokumentowania wypadków przy pracy i awarii,
– plany postępowania z instytucjami ubezpieczeniowymi w zakresie dochodzenia odszkodowań.

Dyrektor, zarząd lub inna wyznaczona przepisami wewnętrznymi komórka organizacyjna nadzorująca pracę pracowników jest obowiązana chronić zdrowie i życie pracowników. W szczególności powinna:

– tak organizować pracę podległego personelu, aby zapewnić mu bezpieczne i higieniczne warunki pracy,
– stworzyć takie warunki, aby zapewnić możliwość przestrzegania zasad i przepisów BHP i p.poż. przez pracowników i uczniów,
– wydawać polecenia natychmiastowego usuwania istniejących zagrożeń i uchybień oraz kontrolować skuteczność realizacji wydanych nakazów,
– stwarzać warunki do właściwej realizacji decyzji, nakazów, zarządzeń organów nadzoru nad warunkami pracy,
– akceptować planowane zakupy środków do realizacji zasad oraz przepisów BHP i p.poż i kontrolować realizację planów,
– powodować, by pracownicy na bieżąco byli zapoznawani z aktualnymi zarządzeniami, instrukcjami i wytycznymi dotyczącymi BHP i p.poż., wydawanymi przez instytucje kontrolne,
– stale kontrolować stan obiektów i terenu przedsiębiorstwa,
– zapewnić, aby wszystkie urządzenia i wyposażenie higieniczno-sanitarne było zawsze sprawne i czyste,
– w uzgodnieniu z przedstawicielami Straży Pożarnej zapewnić, aby ilość i jakość sprzętu p.poż. była umieszczona we właściwych miejscach w przedsiębiorstwie, a instrukcje dotyczące postępowania w razie pożaru – umieszczone w widocznych miejscach,
– podejmować inne działania w zależności od potrzeb, aby zapewnić personelowi bezpieczne warunki pracy[5].

Ludzie modlą się o zdrowie, a robią wszystko co zdrowiu przeciwne.

Diogenes

Zdrowie jest najpierwszym dobrem, uroda drugim, a bogactwo trzecim.

Platon

Dziewięć dziesiątych naszego szczęścia polega na zdrowiu. Zdrowy żebrak jest szczęśliwszy niż chory król.

[5] W. Kowalewski: Instrukcja bezpieczeństwa i higiena pracy. W: Przyjaciel przy pracy. Op. cit., nr 2, s. 16.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

A. Schopenhauer

Szczęście to wielkie, że zdrowia nie można kupić za pieniądze, bo by wszystko wykupili bogacze, a dla biednych nic by nie zostało.

K.J. Weber

Pierwsze bogactwo – zdrowie, drugie – mądra i zdrowa żona.

Przysłowie kirgiskie

Szanuj zdrowie należycie, bo jak umrzesz, stracisz życie.

A. Fredro

Szlachetne zdrowie, nikt się nie dowie jako smakujesz, aż się zepsujesz.

J. Kochanowski

Do zakresu działania służby BHP w przedsiębiorstwie należą:

1. Przeprowadzanie kontroli warunków pracy oraz przestrzegania przepisów i zasad BHP.
2. Bieżące informowanie pracodawcy o stwierdzonych zagrożeniach zawodowych oraz wnioskach zmierzających do ich usunięcia.
3. Sporządzanie i przedstawianie pracodawcy co najmniej raz w roku okresowych analiz stanu bezpieczeństwa i higieny pracy zawierających propozycje przedsięwzięć technicznych i organizacyjnych, mających na celu zapobieganie zagrożeniom życia i zdrowia pracowników oraz poprawę warunków życia.
4. Udział w opracowywaniu planów modernizacji i rozwoju zakładu pracy oraz przedstawianie propozycji dotyczących uwzględnienia w tych planach rozwiązań techniczno-organizacyjnych, zapewniających poprawę stanu BHP.
5. Udział w ocenie założeń i dokumentacji dotyczących modernizacji zakładu pracy albo jego części, a także nowych inwestycji oraz zgłaszanie wniosków dotyczących uwzględnienia w nich wymagań BHP.
6. Udział w przekazywaniu użytkownikom nowo budowanych lub przebudowywanych obiektów budowlanych albo ich części, w których przewiduje się pomieszczenia pracy, stanowiska urządzeń produkcyjnych oraz innych urządzeń mających wpływ na warunki pracy i bezpieczeństwo pracowników.
7. Zgłaszanie wniosków dotyczących wymagań bezpieczeństwa i higieny pracy w stosowanych procesach produkcyjnych.
8. Przedstawianie pracodawcy wniosków dotyczących zachowania wymagań ergonomii na stanowisku pracy.
9. Udział w opracowywaniu zakładowych układów zbiorowych pracy, wewnętrznych zarządzeń, regulaminów i instrukcji ogólnych dotyczących bez-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

pieczeństwa i higieny pracy oraz ustalaniu zadań osób kierujących pracownikami w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy.

10. Opiniowanie szczegółowych instrukcji dotyczących bezpieczeństwa i higieny pracy na poszczególnych stanowiskach.

11. Udział w ustalaniu okoliczności i przyczyn wypadków przy pracy oraz opracowywanie wniosków wynikających z badania przyczyn i okoliczności tych wypadków oraz zachorowań na choroby zawodowe.

12. Prowadzenie rejestrów, kompletowanie i przechowywanie dokumentów dotyczących wypadków przy pracy, stwierdzonych chorób zawodowych, a także przechowywanie wyników badań i pomiarów czynników szkodliwych dla zdrowia w środowisku pracy.

13. Doradztwo w zakresie przepisów i zasad BHP.

14. Udział w dokonywaniu oceny ryzyka zawodowego, które wiąże się z wykonywaną pracą.

15. Doradztwo w zakresie organizacji i metod pracy na stanowiskach pracy, na których występują czynniki niebezpieczne, szkodliwe dla zdrowia lub warunki uciążliwe.

16. Dobór najwłaściwszych środków ochrony zbiorowej i indywidualnej.

17. Współpraca z właściwymi komórkami organizacyjnymi lub osobami w zakresie organizacji i zapewnienia odpowiedniego poziomu szkoleń w dziedzinie bezpieczeństwa i higieny pracy oraz zapewnienia właściwej adaptacji zawodowej nowo zatrudnionych pracowników.

18. Współpraca z laboratoriami i innymi jednostkami upoważnionymi do wykonywania badań i pomiarów czynników szkodliwych dla zdrowia lub warunków uciążliwych, występujących w środowisku pracy.

19. Współpraca z laboratoriami i innymi jednostkami zajmującymi się pomiarami stanu środowiska naturalnego.

20. Współdziałanie z lekarzem sprawującym profilaktyczną opiekę zdrowotną nad pracownikami, w szczególności przy organizowaniu okresowych badań lekarskich pracowników.

21. Uczestniczenie w pracach powołanej przez pracodawcę komisji bezpieczeństwa i higieny pracy oraz w innych zakładowych komisjach zajmujących się problematyką BHP, w tym działaniach zmierzających do zapobiegania chorobom zawodowym i wypadkom przy pracy.

22. Inicjowanie i rozwijanie na terenie zakładu pracy różnych form popularyzacji problematyki BHP oraz ergonomii.

Uprawnienia służb BHP w przedsiębiorstwie to:

1. Przeprowadzanie kontroli stanu BHP, a także przestrzeganie przepisów w tym zakresie w zakładzie pracy i w każdym innym miejscu wykonywania pracy.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

2. Występowanie do osób kierujących pracownikami z zaleceniami usunięcia stwierdzonych zagrożeń wypadkowych i szkodliwości zawodowych oraz uchybień w zakresie BHP.

3. Występowanie do pracodawcy z wnioskami o nagradzanie pracowników wyróżniających się w działalności na rzecz poprawy warunków bezpieczeństwa i higieny pracy.

4. Występowanie do pracodawcy o zastosowanie kar porządkowych w stosunku do pracowników odpowiedzialnych za zaniedbanie obowiązków w zakresie BHP.

5. Niezwłoczne wstrzymanie pracy maszyny lub innego urządzenia technicznego w razie wystąpienia bezpośredniego zagrożenia życia lub zdrowia pracowników albo innych osób.

6. Niezwłoczne odsunięcie od pracy pracownika zatrudnionego przy pracy wzbronionej, np. w przypadku zatrudniania kobiet lub młodocianych przy wykonywaniu pracy im wzbronionej.

7. Niezwłoczne odsunięcie od pracy pracownika, który swoim zachowaniem lub sposobem wykonywania pracy stwarza bezpośrednie zagrożenie życia lub zdrowia własnego lub innych osób.

8. Wnioskowanie do pracodawcy o niezwłoczne wstrzymanie pracy w zakładzie pracy, w jego części lub w innym miejscu wyznaczonym przez pracodawcę do wykonywania pracy, w wypadku stwierdzenia bezpośredniego zagrożenia życia lub zdrowia pracowników lub innych osób.

Normy zawierające wymagania wobec systemu zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy podejmują bardzo szeroko zagadnienia komunikowania się kierownictwa firmy, pracowników oraz służb BHP. Przedsiębiorstwo stosując zasady systemowego zarządzania BHP powinno ustanowić i utrzymywać odpowiednie zasady i formy postępowania w zakresie:

- wewnętrznego komunikowania się różnych szczebli i komórek zakładu oraz pracowników i ich przedstawicieli,
- otrzymywania i przekazywania informacji dotyczących bezpieczeństwa i higieny pracy, ich dokumentowania i reagowania w procesie komunikowania się z zainteresowanymi zewnętrznymi stronami,
- przekazywania odpowiednich informacji o zagrożeniach związanych z działaniami zakładu oraz wynikających z nich wymaganiach bezpieczeństwa i higieny pracy oraz sposobach postępowania, wszystkim podwykonawcom, klientom i innym podmiotom.

Komunikowanie się w ramach systemu zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy obejmuje przede wszystkim następujące działania:

- pozyskiwanie potrzebnych informacji z zewnątrz organizacji,

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

– przekazywanie informacji o zagadnieniach bezpieczeństwa i higieny pracy wewnątrz organizacji i dostarczanie ich do tych miejsc, gdzie mogą być potrzebne,
– przekazywanie odpowiednich informacji na zewnątrz.

Przy projektowaniu komunikacji w sprawach BHP należy wykorzystywać rozwiązania stosowane w systemach zapewnienia jakości. W przedsiębiorstwie mogą wówczas funkcjonować pewne kanały komunikowania się wynikające z normy ISO 9001:1996, np. z punktu 4.3.4. „Przegląd umowy" lub 4.19 „Serwis".

Bardzo ważną sprawą w prowadzeniu działań w zakresie BHP jest dostarczenie kierownikom i zarządowi bieżących, wiarygodnych informacji i danych, określających aktualny stan warunków pracy, ilość wypadków i chorób zawodowych oraz innych parametrów, charakteryzujących stan bezpieczeństwa i higieny pracy. Takie informacje są niezbędne zwłaszcza zarządowi firmy do podejmowania właściwych decyzji, ustalania strategii działalności oraz szybkiego reagowania w sytuacjach kryzysowych[6].

W ramach koordynowania systemu zarządzania bhp mieszczą się również **szkolenia okresowe**. Ich celem jest aktualizacja i ugruntowanie wiadomości i umiejętności pracowników w dziedzinie BHP, nabytych w czasie szkolenia wstępnego. Szkolenia okresowe powinny odbywać się w grupach poszczególnych rodzajów pracowników przedsiębiorstwa, a więc:
– osób będących w rozumieniu Kodeksu Pracy pracodawcami,
– kierowników,
– pracowników na stanowiskach roboczych,
– projektantów i konstruktorów,
– pracowników inżynieryjno-technicznych,
– pracowników służb BHP w firmie,
– osób zatrudnionych na stanowiskach administracyjno-biurowych.

Częstość i czas trwania szkolenia okresowego określa pracodawca w porozumieniu z zakładową organizacją związkową. Należy przestrzegać jedynie następujących terminów:
– szkolenie pracowników zatrudnionych na stanowiskach roboczych powinno być przeprowadzane nie rzadziej niż raz na 3 lata, a w szczególnych przypadkach nie rzadziej niż raz w roku,
– szkolenie pracowników zatrudnionych na stanowiskach innych niż robotnicze powinno być przeprowadzane nie rzadziej niż raz na 6 lat (tabela 6.3).

[6] A. Ociepa: Komunikowanie się w sprawach bhp. „Praca – Zdrowie – Bezpieczeństwo. Kwartalnik OIP w Katowicach" nr 1(179), s. 10-12.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

Tabela 6.3

Ramowy program szkoleń okresowych w zależności od grupy zawodowej

	Pracodawca	Kierownik	Pracownik na stanowisku roboczym	Konstruktor maszyn i urządzeń	Pracownik inżynieryjno-techniczny	Pracownik służb BHP	Pracownik biurowy
1	2	3	4	5	6	7	8
Minimalna liczba godzin szkolenia:	14	19	10	20	20	32	10
Analiza i ocena zagrożenia czynnikami występującymi w procesach pracy oraz ocena ryzyka związanego z tymi zagrożeniami (hałas i drgania mechaniczne, czynniki chemiczne i pyły, promieniowanie podczerwone, nadfioletowe i jonizujące, pole elektromagnetyczne, energia elektryczna i elektrostatyczna, oświetlenie i inne)				+		+	
Analiza przyczyn wybranych wypadków przy pracy i związana z nimi profilaktyka						+	
Nowoczesne metody szkolenia w zakresie BHP		+				+	
Nowoczesne rozwiązania techniczno-organizacyjne wpływające na poprawę warunków BHP				+	+	+	
Ochrona przeciwpożarowa oraz ochrona środowiska naturalnego		+				+	
Okoliczności i przyczyny charakterystycznych dla wykonywanej pracy wypadków przy pracy i związana z nimi profilaktyka			+				
Omówienie przyczyn charakterystycznych wypadków przy pracy i związanej z nimi profilaktyki	+	+					
Postęp w zakresie identyfikacji, analizy i oceny zagrożeń czynnikami szkodliwymi dla zdrowia		+		+	+		
Postęp w zakresie metod likwidacji lub ograniczenia oddziaływania na pracowników czynników szkodliwych dla zdrowia						+	
Postęp w zakresie metod oceny zagrożeń występujących w zakładach pracy oraz oceny ryzyka związanego z tymi zagrożeniami	+						+
Postęp w zakresie organizacji i metod kształtowania bezpiecznych i higienicznych warunków pracy	+				+		
Postęp w zakresie organizacji pracy i stanowisk pracy zgodnie z wymaganiami BHP i ergonomii		+		+	+		
Postęp w zakresie ustalania okoliczności i przyczyn wypadków przy pracy						+	
Postępowanie w razie wypadków i w sytuacjach zagrożeń							+
Problemy w ergonomii w kształtowaniu warunków pracy						+	

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

cd. tabeli 6.3

1	2	3	4	5	6	7	8
Problemy związane z organizacją stanowisk pracy biurowej							+
Regulacje prawne z zakresu ochrony pracy – zmiany w przepisach związanych z wykonywaną pracą			+				
Skutki ekonomiczne niewłaściwych warunków pracy	+						
Wymagania BHP dotyczące budynków i pomieszczeń pracy				+	+		
Zagrożenia czynnikami występującymi w procesach pracy oraz zasady i metody likwidacji lub ograniczenia oddziaływania tych czynników na pracowników			+				
Zarządzanie BHP	+						
Zasady postępowania w razie wypadku w czasie pacy i w sytuacjach zagrożeń			+				
Zasady udzielania pomocy przedlekarskiej w razie wypadku			+				
Zmiany w przepisach dotyczących BHP						+	
Regulacja prawna z zakresu:							
a) obowiązków w zakresie BHP oraz odpowiedzialności za naruszenie przepisów i zasad BHP	+	+		+	+		+
b) ochrony pracy kobiet i młodocianych	+	+					+
c) profilaktycznej opieki zdrowotnej nad pracownikami	+	+					+
d) nadzoru i kontroli warunków pracy	+	+					
e) szkolenia w zakresie BHP	+						
f) postępowania w związku z chorobami zawodowymi i wypadkami, w szczególności ustalania okoliczności i przyczyn wypadków przy pracy		+					
g) odpowiedzialności pracodawców i pracowników w zakresie BHP	+				+		
h) odpowiedzialności projektantów, konstruktorów i technologów, związanej z wykonywanym zawodem				+	+		
i) wymagania BHP oraz ergonomii dla maszyn i urządzeń				+	+		
j) nadzoru i kontroli warunków pracy				+	+		
k) wypadków przy pracy i chorób zawodowych							+
Minimalna liczba godzin szkolenia:	14	19	10	20	20	32	10
	pracodawca	kierownik	pracownik na stanowisku roboczym	konstruktor maszyn i urządzeń	pracownik inżynieryjno-techniczny	pracownik służb BHP	pracownik biurowy

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Główny Inspektor Pracy..., op. cit., s. 11–43.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

6.2.4. Kontrolowanie

Celem monitorowania bezpieczeństwa i higieny pracy jest bieżąca kontrola zgodności działań organizacji z wymaganiami prawnymi i innymi, ustaloną polityką bezpieczeństwa i higieny pracy, wynikającymi z niej celami ogólnymi i szczegółowymi dotyczącymi bezpieczeństwa i higieny pracy oraz z wymaganiami wdrożonego systemu zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy.

Monitorowanie bezpieczeństwa i higieny pracy może mieć charakter proaktywny i reaktywny.

Monitorowanie proaktywne polega na obserwacji stanu bezpieczeństwa i higieny pracy poprzez sprawdzanie stopnia wdrożenia i skuteczności planów, norm oraz środków zapobiegających wystąpieniu wypadków przy pracy oraz chorób zawodowych. Podstawowymi czynnikami monitorowania proaktywnego są identyfikacja zagrożeń i ocena ryzyka zawodowego.

Monitorowanie reaktywne polega na obserwacji stanu bezpieczeństwa i higieny pracy poprzez rejestrowanie i analizowanie przyczyn wypadków przy pracy i chorób zawodowych. Celem monitorowania reaktywnego jest wnioskowanie o skuteczności planów, procedur oraz środków zapobiegawczych i ochronnych na podstawie wyników analizy przyczyny wypadków przy pracy i chorób zawodowych.

Kontrolowanie to ostatni etap systemy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Czynniki, które podlegają monitorowaniu na tym etapie, to:

- stopień zgodności działań organizacji z wymaganiami prawnymi,
- zagrożenia i ocena ryzyka zawodowego stanowiskach pracy,
- stopień realizacji celów w zakresie zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy,
- terminy i skuteczność wykonywania działań korygujących,
- liczba pracowników narażonych na szkodliwe i niebezpieczne czynniki,
- wypadki przy pracy (rodzaje, liczba, przyczyny, okoliczności),
- choroby zawodowe stwierdzone w danych okresach oraz ich przyczyny,
- absencja pracowników powodowana chorobami zawodowymi i innymi przyczynami,
- działania podejmowane przez służby ratownicze po wystąpieniu wypadków przy pracy oraz awarii.

Potrzeba kontroli działania systemu zarządzania BHP wynika z zachowań pracowników, które obejmują:

a) **lekkomyślność** – nieodpowiedzialne postępowanie prowadzące do błędnych decyzji i w konsekwencji stwarzające zagrożenie dla otoczenia,

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

b) **lenistwo** – unikanie realizacji swoich obowiązków, brak chęci do wykonywania pracy i zadań, ociąganie się,

c) **lekceważenie obowiązujących reguł** – brak szacunku dla kogoś lub czegoś, przez co niewykonywanie swoich obowiązków prawidłowo,

d) **niedbalstwo** – nietroszczenie się o coś lub o kogoś, nierealizowanie otrzymanych zadań,

e) **niechlujstwo** – realizacja pracy w sposób brudny, niedbały, prowadzący do stwarzania zagrożeń,

f) **niegodziwość** – postępowanie nieuczciwe lub złośliwe,

g) **nieodpowiedzialność** – brak możliwości polegania na pracowniku,

h) **nieróbstwo** – brak działania, lekceważenie pracy,

i) **nieudolność** – brak umiejętności w działaniu,

j) **roztargnienie** – zapominanie o zadaniach i obowiązkach,

k) **zmęczenie**,

l) **popisywanie się** – chwalenie się swoją wiedzą, umiejętnościami, stanem posiadania, zwracanie na siebie uwagi za wszelką cenę,

m) **brak doświadczenia** – brak biegłości w wykonywaniu pracy.

W procesie monitorowania mogą być stosowane takie metody, jak np.:

- inspekcja pomieszczeń i stanowisk pracy,
- pomiary stężeń i natężeń czynników szkodliwych i niebezpiecznych,
- obserwacja zachowań pracowników pod kątem wykrywania zachowań i działań powodujących zagrożenia,
- badania ankietowe przeprowadzane wśród pracowników w zakresie BHP,
- analizowanie dokumentacji i zapisów dotyczących BHP,
- porównywanie poziomu bezpieczeństwa i higieny pracy w organizacji z poziomem osiąganym w najlepszych organizacjach w tym zakresie (benchmarking).

W normach dotyczących zarządzania systemem BHP zaleca się, aby kontrole wewnętrzne systemu zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy były wykonywane okresowo w celu stwierdzenia, czy system jest zgodny z zaplanowanym oraz czy właściwie jest wdrożony i utrzymywany. Kontrole wewnętrzne systemu zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy mogą być wykonywane przez personel organizacji i/lub przez strony zewnętrzne wybrane przez organizację. W każdym przypadku zaleca się, aby osoba (osoby) przeprowadzająca kontrolę była obiektywna oraz odpowiednio przeszkolona. Kontrole wewnętrzne systemu zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy mogą dotyczyć wszystkich elementów systemu w danym obszarze lub mogą dotyczyć wybranych zagadnień wynikających z określonych uwarunkowań. Częstość akcji kontrolnych w danym obszarze organizacji powinna zależeć od:

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

– znaczenia tego obszaru dla bezpieczeństwa i higieny pracy, a przede wszystkim od występujących w nim zagrożeń i wyników oceny związanego z nim ryzyka zawodowego,
– wyników poprzednich audytów przeprowadzonych w tym obszarze.

W zakresie obowiązków służb BHP wynikających z pełnienia funkcji kontrolnych leży sporządzanie raportów o stanie bezpieczeństwa i higieny pracy. Przykład takiego raportu przedstawia rys. 6.3.

<table>
<tr><td colspan="3">Nazwa firmy lub zakładu:</td><td colspan="12">Data:</td></tr>
<tr><td colspan="15">RAPORT DZIENNY O STANIE BEZPIECZEŃSTWA I HIGIENY PRACY</td></tr>
<tr><td colspan="2">Symbol wydziału:</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td rowspan="3">Plan poprawy warunków pracy</td><td>Planowany</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>Wykonany</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>Do wykonania</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td rowspan="2">Urządzenie 1) zapewniające BHP</td><td>Ilość</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>Niesprawnych</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td rowspan="2">Urządzenie 2) zapewniające BHP</td><td>Ilość</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>Niesprawnych</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td rowspan="2">Urządzenie 3) zapewniające BHP</td><td>Ilość</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>Niesprawnych</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td rowspan="8">Wypadki</td><td>Za ostatnie 24h</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>W tym miesiącu</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>W tym roku</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>W tym lekkie</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>W tym ciężkie</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>Śmiertelne</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>Inne</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td rowspan="4">Stwierdzone choroby zawodowe</td><td>Emeryci</td><td></td><td colspan="13" rowspan="4">Zalecenia i uwagi</td></tr>
<tr><td>Renciści</td><td></td></tr>
<tr><td>Pracownicy czynni</td><td></td></tr>
<tr><td>Ogółem</td><td></td></tr>
<tr><td>Decyzje organów kontrolnych</td><td>Ogółem</td><td colspan="2">Wykonano</td><td>Do wykonania</td><td>Realizacja zagrożona</td><td colspan="9">Inne uwagi dotyczące stanu BHP i zgłoszone zagrożenia</td></tr>
<tr><td>Nakazy PIP</td><td></td><td colspan="2"></td><td></td><td></td><td colspan="9" rowspan="3"></td></tr>
<tr><td>Decyzje IS</td><td></td><td colspan="2"></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>Zalecenia ZSIP</td><td></td><td colspan="2"></td><td></td><td></td></tr>
</table>

Rys. 6.3. Raport dzienny o stanie bezpieczeństwa i higieny pracy

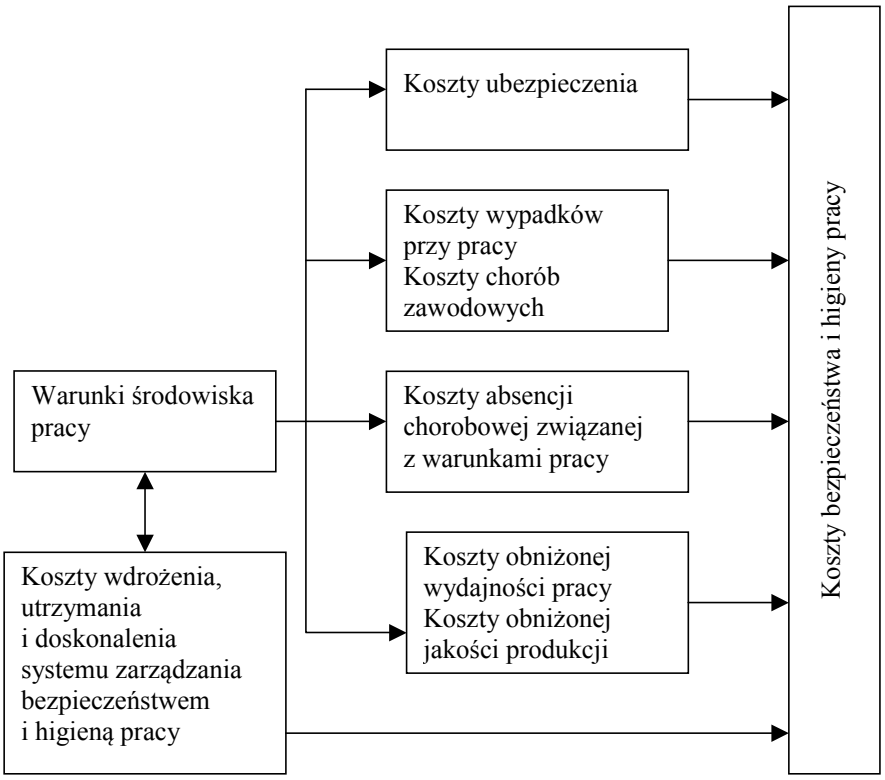
Źródło: Opracowanie własne na podstawie: A. Ociepa: Komunikowanie się w sprawach bhp. „Praca – Zdrowie – Bezpieczeństwo. Kwartalnik OIP w Katowicach" nr 1(179), s. 10–12.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

6.3. Metody badania efektywności podsystemu

6.3.1. Koszty bezpieczeństwa i higieny pracy

Do kosztów bezpieczeństwa i higieny pracy zaliczane są koszty powstałe w wyniku nieodpowiednich warunków środowiska pracy, jak i koszty wdrożenia, utrzymywania i doskonalenia systemu zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Ich podział przedstawia rys. 6.4.


Koszty ubezpieczenia
Koszty wypadków przy pracy
Koszty chorób zawodowych
Warunki środowiska pracy
Koszty absencji chorobowej związanej z warunkami pracy
Koszty obniżonej wydajności pracy
Koszty obniżonej jakości produkcji
Koszty wdrożenia, utrzymania i doskonalenia systemu zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy
Koszty bezpieczeństwa i higieny pracy

Rys. 6.4. Ogólny podział kosztów bezpieczeństwa i higieny pracy

Do kosztów związanych z wdrożeniem, utrzymywaniem i doskonaleniem systemu zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy należą w szczególności koszty:

- przeprowadzenia przeglądu wstępnego bezpieczeństwa i higieny pracy,
- związane z opracowaniem i realizacją planów osiągania celów wynikających z polityki bezpieczeństwa i higieny pracy,
- monitorowania bezpieczeństwa i higieny pracy,

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

– związane z planowaniem i realizacją działań korygujących i zapobiegawczych,
– szkoleń dotyczących bezpieczeństwa i higieny pracy, w tym szkoleń, związanych z wdrożeniem i utrzymywaniem systemu zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy,
– przeprowadzania akcji kontrolnych wewnętrznych i zewnętrznych.

Do kosztów bezpieczeństwa i higieny pracy związanych z ubezpieczeniami zalicza się składki płacone przez organizację:
– na ubezpieczenia społeczne z tytułu wypadków przy pracy i chorób zawodowych,
– z tytułu odpowiedzialności cywilnej za skutki działalności organizacji w stosunku do stron trzecich.

Na obciążające przedsiębiorstwo koszty wypadków przy pracy składają się:
– płatności bieżące związane z wypadkami przy pracy,
– straty majątku trwałego i obrotowego organizacji,
– koszty straconego czasu pracy,
– utrata przychodów organizacji.

Do płatności bieżących związanych z wypadkiem przy pracy zaliczyć można np.:
– świadczenia wypłacone przez organizację poszkodowanemu,
– koszty związane z wynajęciem maszyn, zleceniem produkcji podwykonawcom,
– koszty transportu poszkodowanego i płatnej pomocy medycznej poza miejscem pracy.

Straty w majątku trwałym i obrotowym mogą obejmować:
– stracone wskutek wypadku surowce, półwyroby lub wyroby gotowe,
– wyposażenie (utrata maszyn, narzędzi, pojazdów).

6.3.2. Mierniki jakościowe i ilościowe

Do analizy i oceny bezpieczeństwa, higieny pracy i prowadzonej w tym zakresie działalności wykorzystać można poniższe wskaźniki ilościowe oraz jakościowe[7].

Wskaźniki ilościowe to:

1. Ilość wypadków przy pracy z podziałem na ciężkie, średnie, lekkie, śmiertelne, zbiorowe i indywidualne.
2. Ilość wypadków przy pracy według przyczyn.
3. Ilość wypadków przy pracy z podziałem na winnych.
4. Ilość wypadków przy pracy według komórek organizacyjnych.

[7] Z. Sekuła: Controlling personalny. Część 2. TNOIK, Bydgoszcz 2000, s. 353-356.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

5. Ilość czasu straconego w zakładzie i według komórek organizacyjnych z powodu wypadków ogółem.

6. Struktura czasu traconego w zakładzie z powodu wypadków i niezapewnienia bezpieczeństwa pracy.

7. Ilość czasu traconego w zakładzie z powodu niezapewnienia bezpiecznych warunków pracy.

8. Koszty chorób zawodowych i ich dynamika.

9. Liczba pracowników cierpiących na choroby zawodowe.

10. Liczba pracowników, których przesunięto do innej pracy z powodu warunków pracy i chorób zawodowych.

11. Ilość komórek organizacyjnych, w których występują szkodliwe, niebezpieczne i uciążliwe warunki.

12. Liczba pracowników zatrudnionych ogółem według stopnia szkodliwości w szkodliwych, uciążliwych i niebezpiecznych warunkach.

13. Koszty dodatków za pracę w szkodliwych, niebezpiecznych i uciążliwych warunkach.

14. Wskaźniki zatrudnienia osób pracujących w szkodliwych, niebezpiecznych i uciążliwych warunkach.

15. Wskaźnik udziału czasu pracy przepracowanego w szkodliwych, niebezpiecznych i uciążliwych warunkach w stosunku do ogółem przepracowanego czasu pracy.

16. Koszty wypadków przy pracy ogółem i w podziale na rodzaje.

17. Koszty wypadków przy pracy przypadające na jednego pracownika.

18. Koszty uzyskania sprzętu ochrony osobistej.

19. Koszty świadczeń związanych z BHP (posiłki, napoje, pranie odzieży itp.).

20. Ilość godzin wykorzystanych na badania profilaktyczne, rekreację i rehabilitację w czasie pracy.

21. Koszty ochrony zdrowia.

22. Inne koszty związane z BHP.

23. Nakłady na BHP – planowane i rzeczywiste.

24. Ogółem koszty BHP przypadające na osobę.

25. Poziom ryzyka zawodowego uzasadniony ekonomicznie uwzględniający relację: koszty ponoszone na zmniejszenie ryzyka < od wypadków przy pracy i chorób zawodowych.

26. Koszty i nakłady na poprawę stanu BHP w przeliczeniu na osobę.

27. Wartość świadczeń pieniężnych i rzeczowych z tytułu BHP na osobę.

28. Dynamika wyżej wymienionych wskaźników jednostkowych w stosunku do dynamiki pracy.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

29. Dynamika kosztów i nakładów inwestycyjnych w stosunku do zmian w poziomie ryzyka.

30. Wskaźniki charakteryzujące prawdopodobieństwo wypadku:

a. Wcw = W * 1000000 / T

gdzie: Wcz – wskaźnik częstość wypadków,
W – liczba nowych urazów zawodowych w badanym okresie,
T – liczba godzin przepracowanych przez badaną populację w badanym okresie.

Stosowanie: statystyka Międzynarodowej Organizacji Pracy.

b. Wcw = W * 100000 / Z

gdzie: Wcz – wskaźnik częstość wypadków,
W – liczba nowych przypadków urazów zawodowych w badanym okresie,
Z – liczba badanej populacji w badanym okresie.

Stosowanie: statystyka Międzynarodowej Organizacji Pracy, Państwowa Inspekcja Pracy.

c. Wcw = W * 1000 / Z

gdzie: Wcz – wskaźnik częstość wypadków na 1000 pracujących,
W – liczba nowych przypadków urazów zawodowych w badanym okresie,
Z – liczba badanej populacji w badanym okresie.

Stosowanie: Państwowa Inspekcja Pracy.

d. Wcw = W * 1000 / A

gdzie: Wcz – wskaźnik częstości wypadków na 1000 pracujących,
W – liczba nowych przypadków urazów zawodowych w badanym okresie,
A – przeciętna liczba pracujących (średnia arytmetyczna z dwóch poprzednich okresów).

Stosowanie: Główny Urząd Statystyczny[8].

e. p = (p1*n1 + p2*n2) / (n1+ n2)

[8] L. Nowak: Statystyka wypadkowa. „Inspektor Pracy. Miesięcznik Państwowej Inspekcji Pracy" nr 9 (235), s. 10-13.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

gdzie: p – prawdopodobieństwo wystąpienia w przedsiębiorstwie wypadku,
p1 – częstość występowania wypadków w okresie 1,
p2 – częstość występowania wypadków w okresie 2,
n1 – liczba pracujących w okresie 1,
n2 – liczba pracujących w okresie 2[9].

31. Wskaźniki charakteryzujące ciężkość wypadku:

a. Wcz = D * 1000000 / T

gdzie: Wcz – wskaźnik ciężkości wypadków,
D – liczba dni straconych w wyniku nowych urazów w badanym okresie,
T – liczba dni przepracowanych przez badaną populację w badanym okresie.

b. Wcz = D / W

gdzie: Wcz – wskaźnik ciężkości wypadków,
D – liczba dni straconych w wyniku nowych urazów w badanym okresie,
W – liczba nowych urazów w badanym okresie.

Drugi ze wzorów stosuje się w sprawozdawczości GUS. Jako liczbę straconych dni w wyniku nowych urazów w badanym okresie rozumie się łączną kalendarzową liczbę dni niezdolności do pracy spowodowaną wypadkami, ustaloną na podstawie zaświadczeń lekarskich. Przy obliczeniach wskaźnika ciężkości wypadków pomija się wypadki śmiertelne.

32. Wskaźnik prewencji wypadkowości

K = (W/Z) * (D/W)

gdzie: K– prewencyjny wskaźnik wypadkowości,
W/Z – częstość wypadku na 1 zatrudnionego,
D/W – przeciętna ciężkość tego wypadku wyrażona w dniach niezdolności do pracy.

[9] J. Januszkiewicz: Sprawozdawczość z wypadków przy pracy. Kontrola i analiza. Wydawnictwo Związkowe CRZZ, Warszawa 1963.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

Wskaźnik ten uwzględnia jednocześnie częstość i ciężkość wypadku i określa przeciętną liczbę dni niezdolności do pracy spowodowaną wypadkami, przypadającą na jednego zatrudnionego w badanym okresie[10].

Wskaźniki jakościowe:

1. System informacyjny obowiązujący w zakresie BHP: dokumentacja, sposób ewidencji, sprawozdawczość.
2. Czy system informacyjny odpowiada potrzebom i rejestruje zdarzenia ze wszystkich sfer działalności BHP.
3. Czy opracowana i stosowana jest w zakładzie zakładowa norma BHP.
4. Czy stosuje się system zarządzania bezpieczeństwem pracy.
5. Jakie założenia spełnia norma BHP i system zarządzania bezpieczeństwem pracy.
6. Ocena prawidłowości stosowanej normy BHP oraz poszczególnych elementów systemu BHP.
7. Metody określania ryzyka zawodowego.
8. Metody i instytucje upoważnione do badania i oceny stopnia zagrożeń oraz szkodliwości warunków pracy.
9. Normy i standardy obowiązujące w zakresie bhp oraz sposób i zakres ich przestrzegania.
10. Rozwiązania techniczno-technologiczne i organizacyjne umożliwiające poprawę stanu BHP stosowane w kraju i na świecie.
11. Przyczyny niestosowania nowoczesnych osiągnięć do poprawy stanu BHP.
12. Możliwości i czynniki, od których uzależnione jest wprowadzenie przedsięwzięć dotyczących poprawy BHP.
13. Czy na bieżąco prowadzony jest monitoring i niezbędne audyty w przypadku szczególnych zagrożeń i dużej szkodliwości.
14. Kto prowadzi audyty i monitoring.
15. Czego dotyczą audyty i monitoring i w jakiej prowadzone są postaci.
16. Składniki rodzajowe pozostałych kosztów BHP, sposoby identyfikacji i obliczania.
17. Sposób ewidencji kosztów BHP.
18. Czy stosuje się okresowe inspekcje w zakresie stanu BHP i kto je prowadzi.
19. Czy i kto prowadzi okresową analizę i ocenę stanu bezpieczeństwa pracy w poszczególnych komórkach organizacyjnych i zbiorczo w skali zakładu.
20. W jakim stopniu wykorzystuje się wyniki analiz do poprawy stanu BHP.

[10] L. Nowak: Op. cit., s. 10-13.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

21. Jakie komórki i organy w zakładzie zajmują się działalnością BHP.
22. Kto uczestniczy przy opracowywaniu planu poprawy BHP.
23. Przedmiot, częstotliwość, organizacja szkoleń BHP.
24. Świadczenia BHP przysługujące pracownikom.
25. Rodzaje i formy działalności na rzecz ochrony zdrowia (przychodnie, ośrodki rehabilitacji, badania okresowe itp.).
26. Ocena norm, odzieży ochronnej, obuwia, środków czystości itp. w stosunku do ich rzeczywistego zużycia.
27. Rodzaje prac i stanowisk szkodliwych i niebezpiecznych dla zdrowia z uwzględnieniem stopni.
28. Najczęściej występujące rodzaje kosztów bhp: szkolenia, środki ochrony osobistej, badań lekarskich, utrzymania przychodni, rehabilitacji zawodowej, przemieszczenia na inne, niżej płatne stanowiska, odzieży ochronnej i obuwia, napojów i posiłków regeneracyjnych, wypadków przy pracy, inwestycji i modernizacji, usprawnienia organizacji pracy, przeprowadzania przeglądów okresowych, badań i pomiarów czynników szkodliwych i niebezpiecznych, prowadzenia monitoringu i audytów, utrzymania urządzeń higieniczno-sanitarnych, urządzeń pierwszej pomocy, środków czystości, świadczeń z tytułu chorób zawodowych i pracy w szkodliwych, niebezpiecznych i uciążliwych dla zdrowia, koszty osobowe utrzymania różnych służb i instytucji BHP, kary za nieprzestrzeganie przepisów.

PYTANIA I PROBLEMY DO DYSKUSJI

1. Jakie elementy wchodzą w skład cyklu Deminga?
2. Jakie są cele ogólne i szczegółowe systemu bezpieczeństwa i higieny pracy w przedsiębiorstwie?
3. Jakie zobowiązania zawiera polityka bezpieczeństwa i higieny pracy?
4. Wymień cele oceny ryzyka zawodowego.
5. Narysuj formularz do rejestrowania wyników oceny ryzyka zawodowego.
6. Wymień cele szkoleń w dziedzinie bezpieczeństwa i higieny pracy.
7. Co powinna obejmować dokumentacja systemu zarządzania bezpieczeństwem i higiena pracy?
8. Co wchodzi w skład szkolenia wstępnego?
9. Wymień elementy, jakie powinna zawierać instrukcja urządzenia do ochrony indywidualnej pracownika.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

10. Jakie zadania należą do zakresu działania służby BHP w przedsiębiorstwie?
11. Wymień uprawnienia służb BHP w przedsiębiorstwie.
12. Na czym polega monitorowanie proaktywne BHP?
13. Jakie zachowania pracowników mogą narazić ich na niebezpieczeństwo w miejscu pracy?
14. Jakie rodzaje kosztów wchodzą w skład kosztów bezpieczeństwa i higieny pracy?

LITERATURA WYKORZYSTANA W ROZDZIALE

Januszkiewicz J.: Sprawozdawczość z wypadków przy pracy. Kontrola i analiza. Wydawnictwo Związkowe CRZZ, Warszawa 1963.

Kołodziejczyk E.: Wymagania zasadnicze dla środków ochrony indywidualnej. „Przyjaciel przy Pracy. Miesięcznik Głównego Inspektoratu Pracy" 2003, nr 6.

Kołodziejczyk E.: Wymagania zasadnicze dla środków ochrony indywidualnej. „Przyjaciel przy Pracy. Miesięcznik Głównego Inspektoratu Pracy" 2003, nr 11.

Kowalewski W.: Instrukcja bezpieczeństwa i higieny pracy. „Przyjaciel przy Pracy. Miesięcznik GIP" 2003, nr 2.

Łach M.: Maszyny – minimalne wymagania bhp. „Przyjaciel przy Pracy. Miesięcznik GIP" 2003, nr 3.

Nowak L.: Statystyka wypadkowa. „Inspektor Pracy. Miesięcznik Państwowej Inspekcji Pracy" nr 9 (235).

Ociepa A.: Komunikowanie się w sprawach bhp. „Praca – Zdrowie – Bezpieczeństwo. Kwartalnik OIP w Katowicach" nr 1(179).

Polska Norma: Systemy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Wytyczne wdrażania. PrPN-N-18004.

Sekuła Z.: Controlling personalny. Część 2. TNOIK, Bydgoszcz 2000.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

ROZDZIAŁ 7

ROZWÓJ ZAWODOWY PRACOWNIKÓW

Pojęcia kluczowe: rozwój zawodowy, rozwój personelu, samozatrudniający się pracownik, rozwój osobisty pracownika, rozwój intelektualny, rozwój zasobów ludzkich, czynniki rozwoju zawodowego, czynniki wpływające na efektywność rozwoju, strategie rozwoju personelu, program osobistego rozwoju (POR), umiejętności i kompetencje zawodowe pracownika, pracownik – kryteria odróżniające od nie-pracownika zatrudnionego w firmie, szkolenie i kształcenie pracowników, rozwój pracowników poprzez szkolenie, klasyczne i nowe formy szkolenia, szkolenie planowe, procesy uczenia się, metoda uczenia się w działaniu, metoda szkolenia e-learning, metoda coachingu, mentoring, ocena procesu szkolenia i rozwoju pracowników, efektywność rozwoju i szkoleń.

7.1. Pojęcie, istota oraz treść rozwoju pracownika

W literaturze przedmiotu dotyczącej zarządzania zasobami ludzkimi – czy jak wolą inni autorzy – zarządzania personelem nie ma definicji jednoznacznie określających czym jest rozwój pracownika i co różni go od rozwoju zawodowego pracownika. Dla wielu autorów rozwój pracowników jest integralnie związany z procesem szkolenia, a czasem dodatkowo powiązany z procesem doskonalenia, kształcenia, rozwojem potencjału pracy, ostatnimi laty coraz częściej, ze zdobywaniem kompetencji i wiedzy przez pracowników czy wreszcie

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

u innych autorów jest on procesem organizacyjnego uczenia się przez pracownika nowych kompetencji i umiejętności w uczących się organizacjach[1].

Rozwój pracowników dowolnej instytucji jest uznawany za pozytywne zjawisko, gdyż oznacza ono wzrost kwalifikacji, nabywanie nowych umiejętności i kompetencji w wyniku procesu szkolenia, kształcenia czy doskonalenia zawodowego pracownika. Konsekwencją rozwoju pracowników, jaki dokonuje się poprzez kształcenie, doskonalenie, rozwijanie nowych umiejętności i kompetencji, zdobywanie nowej wiedzy w – jak pisze P. Drucker – przyszłym „społeczeństwie wiedzy" powinna być wyższa efektywność, sprawność organizacji czy jej niższe koszty funkcjonowania.

„Rozwój personelu to sterowany proces wzbogacania potencjału pracy zatrudnionych pracowników, którego efektem będzie wzrost kompetencji przydatnych do rozwoju organizacji"[2]. Proces ten obejmuje systematyczne pomnażanie specjalistycznej wiedzy i umiejętności zawodowych oraz doskonalenie zachowań i motywacji pracowników, niezbędnych w realizacji obecnych oraz przyszłych celów i zadań organizacji. Rozwój pracownika może być osiągany w wyniku kreowania odpowiednich warunków zarówno wewnątrz, jak i w otoczeniu organizacji. Bardzo syntetyczną, celowościową definicję rozwoju zawodowego pracownika podają amerykańscy badacze M.A. Devanna, C.J. Fombrun, N.M. Tichy, dla których **„[...] rozwój zawodowy jest to proces zwiększania aktualnej i przyszłej efektywności jednostki"**[3]. Z definicji tej nie wynika, co tak naprawdę jest treścią rozwoju, w czym on się przejawia, lecz można się dowiedzieć ku czemu ma on zmierzać – do wzrostu efektywności działań danego pracownika. Ponieważ np. rozwój etyczny pracownika może rozmijać się z jego efektywnością działań, nie jest on przedmiotem zainteresowań firmy. Z kolei R. Harrison określa go następująco: **„[...] rozwój zawodowy jest niezmiernie ważnym podstawowym procesem, w drodze którego jednostki i organizacje mogą z czasem zrealizować swój maksymalny potencjał"**[4]. Na problem rozwoju zasobów ludzkich określanych bliskoznacznym pojęciem **potencjału pracownika i organizacji** zwracają uwagę niektórzy polscy badacze organizacji zajmujący się zarządzaniem zasobami ludzkimi przyj-

---

[1] Między innymi: Rozwijanie utalentowanych pracowników. Strategie szkoleń i rozwoju. W: Jak zatrudniać i zatrzymać najlepszych. Harvard Business Essential, MT Biznes, Warszawa 2003, s. 147-164; O. Lundy, A. Cowling: Strategiczne szkolenia i rozwój zawodowy. W: Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 247-294; M. Armstrong: Rozwijanie i doskonalenie zasobów ludzkich. W: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków 1996, rozdz. 13; M. Sloman: Strategia szkolenia pracowników. PWN, Warszawa 1997, s. 14-15; A. Pocztowski: Zarządzanie zasobami ludzkimi. PWE, Warszawa 2003, rozdz. 7; A. Szałkowski: Rozwój personelu. AE, Kraków 2002; I. Nonaka, H. Takeuchi: Kreowanie wiedzy w organizacji. Poltext, Warszawa 2000, rozdz. 1; M. Bratnicki: Kompetencje przedsiębiorstwa. Agencja Wydawnicza „Placet", Warszawa 2000; P.F. Drucker: Społeczeństwo pokapitalistyczne. PWN, Warszawa 1999.

[2] Rozwój personelu. Red. A. Szałkowski. AE, Kraków 2002, s. 9.

[3] O. Lundy, A. Cowling: Op. cit., s. 248.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

mując, że **indywidualny potencjał pracy** tworzą określone cechy i właściwości konkretnego pracownika, a więc jego zdrowie, zdolności, cenione wartości, poziom rozwoju moralnego, zdobyta wiedza (ogólna i zawodowa) doświadczenie, umiejętności praktyczne oraz motywacja do pracy i ciągłego rozwoju. Natomiast **potencjał organizacji** „[...] tworzą wszycy zatrudnieni w organizacji, którzy poprzez swoje decyzje i działania w określonym zmiennym czasie, miejscu w strukturze organizacyjnej przyczyniają się do osiągania celów i zadań”[5].

Wielki wkład w proces rozwoju pracownika ma **edukacja,** ponieważ bezpośrednio i stale wpływa na kształtowanie nie tylko wiedzy i zdolności, ale również charakteru i kultury, aspiracji oraz osiągnięć. Niezwykle ważnym instrumentem rozwoju jest **szkolenie** jako systematyczny proces realizowany w krótszych okresach, pomagający jednostce opanować umiejętności wykonywania określonych zadań i zdobywać kwalifikacje lub wiedzę w pewnych obszarach w taki sposób, by odpowiadały pewnym zazwyczaj z góry wyznaczonym standardom. W związku z powyższymi określeniami, najogólniej można przyjąć, że: **rozwój pracowników jest procesem, który może prowadzić do wykorzystania pełnego potencjału ludzkiego organizacji, szczególnie w organizacji uczącej się, w wyniku którego zarówno organizacja, jak i pracownik świadomie wypracowują strategie swojego rozwoju poprzez zintegrowane uczenie się i wzajemne doświadczanie sukcesów, ale i porażek w realizacji celów wspólnych i celów osobistych jednostek oraz korygowanie własnych błędów w rozwoju zasobów ludzkich w procesie ogólnej strategii rozwoju organizacji.**

W praktyce oznacza to, że rozwój pracownika jest zintegrowany z rozwojem organizacji i jej wszystkich zasobów. Czy rozwój organizacji jest przyczyną, a rozwój zawodowy pracownika jego pochodną, jej skutkiem trudno przesądzać. Są bowiem pracownicy firm, którzy swoje kompetencje i wiedzę, umiejętności oraz profesjonalne zdolności zdobyli poza instytucją, np. uprzednio pracując w konkurencji, czy rozwijali swój potencjał wiedzy i kompetencji poprzez proces samokształcenia i własnych studiów oraz różne inne doświadczenia praktyczne, a w danej organizacji jedynie wykorzystują zasoby swojej wiedzy i kompetencji. Ponadto, można traktować rozwój pracowników w znacznie szerszym kontekście w ramach strategii rozwoju zasobów organizacji, a w szczególności strategii rozwoju zasobów ludzkich czy rozwoju kapitału ludzkiego. W takim ujęciu rozwój zasobów ludzkich nabiera innego wymiaru i ma znacznie szerszy zakres znaczeniowy, jest bowiem integralnie związany z celami strategii rozwojowych danej organizacji w jej rynkowym, konkurencyjnym otoczeniu. W tym szerokim ujęciu **rozwój zasobów ludzkich** można zdefiniować jako **„[...] celo-**

[5] M. Rybak: Rozwój potencjału pracy. W: Zasoby ludzkie w firmie. Red. A. Sajkiewicz. Poltext, Warszawa 1999, s. 249.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

we konfiguracje przedsięwzięć wzbogacania wiedzy, rozwijania zdolności, kształtowania wartości, postaw, motywacji i umiejętności, a także dbania o kondycję fizyczną i psychiczną osób wykonujących pracę, które to przedsięwzięcia prowadzą do wzrostu jej efektywności oraz do podniesienia wartości rynkowej zasobów ludzkich"[6].

Pragmatyczną definicją **rozwoju personelu** posługują się M. Kostera i S. Kownacki pisząc, że **„[...] kształcenie i rozwój to elementy systemu personalnego mające na celu uzupełnianie wiedzy oraz doskonalenie umiejętności i kompetencji niezbędnych do prawidłowego wykonywania zadań na obecnym i/lub przyszłym stanowisku pracy"**[7]. Dalej wspomniani autorzy piszą, że kształcenie i rozwój pracowników jest procesem, na który składają się:

1) ustalenie zapotrzebowania na kształcenie i rozwój,
2) wdrożenie planu kształcenia i rozwoju,
3) ocena.

Podkreślają ponadto, że zapotrzebowanie na kształcenie i rozwój ustalane są na trzech poziomach:

a) uczestnika organizacji,
b) stanowiska pracy,
c) organizacji jako całości[8].

Brytyjski badacz procesów zarządzania zasobami ludzkimi M. Sloman, charakteryzując proces zmian funkcji zasobów ludzkich, cytuje amerykańskich badaczy Mahoney'a i Decopa, którzy identyfikują następujące cechy wyróżniające zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi spośród innych działów zarządzania:

– planowanie zatrudnienia rozwija swój obszar zainteresowań,
– negocjowanie i administrowanie, które przesunęło się w kierunku zarządzania siłą roboczą,
– zainteresowanie satysfakcją wynikająca z pracy, rozwinęło się w kierunku kultury organizacyjnej,
– selekcja i szkolenie pracowników, ocena wykonanej pracy oraz jej wynagrodzenie nie są ukierunkowane na jednostkę, większy nacisk kładzie się na pracę zespołową oraz to, co jest tu szczególnie interesujące: **następuje zmiana postawy od wąskiego koncentrowania się na szkoleniu do szerokiego zainteresowania rozwojem pracowników**, co oznacza, że proces rozwoju jest w jakiejś mierze wyższym stadium szkolenia.

---

[6] A. Pocztowski: Op. cit., s. 294.
[7] M. Kostera, S. Kownacki: Rozwój personelu. W: Zarządzanie. Teoria i praktyka. Red. A.K. Koźmiński, W. Piotrowski. PWN, Warszawa 2000, s. 429.
[8] Ibid., s. 249.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

W podobnym kontekście Ewart Keep stwierdza, że **„[...] szkolenie i rozwój to sfery działalności centralne w stosunku do wszystkiego co może być w sposób sensowny określone jako zarządzanie zasobami ludzkimi.** [...] Jeżeli szkolenie i rozwój pracowników tych firm nie są traktowane jako obszary wysokiego priorytetu, jeżeli szkolenie nie jest dostrzegane jako żywotny czynnik realizacji biznesplanu, to trudno zgodzić się, że przedsiębiorstwo, w którym istnieje taka sytuacja, będzie angażować się w zarządzanie zasobami ludzkimi"[9].

Przeprowadzona wyżej analiza rozważań dotyczących samego pojęcia „rozwój pracownika", „rozwój zawodowy pracownika" i relacji pomiędzy nimi a szkoleniem, kształceniem, edukacją czy doskonaleniem pracownika, personelu czy szerzej rozumianych zasobów ludzkich w literaturze przedmiotu najwyraźniej wskazuje między innymi na następujące fakty:

1. Badacze różnych krajów **swobodnie traktują i określają pojęcia: rozwój, rozwój zawodowy, rozwój personelu, rozwój kadr, rozwój zasobów, rozwój potencjału pracy, kapitału ludzkiego, szkolenie, kształcenie, edukacja, doskonalenie** pracowników, kadr, menedżerów, kierowników (między innymi zwracają uwagę na to zjawisko A. Pocztowski, M. Armstrong, M. Sloman, M. Kossowska, I. Sołtysińska).

2. **Brak jest klarownych relacji współzależności i hierarchii związków pomiędzy tak swobodnie traktowanymi definicjami pojęć: rozwój, szkolenie i rozwój, szkolenie, edukacja i doskonalenie.** Na przykład w definicjach czy rozdziałach dotyczących rozwoju, szkolenia, kształcenia, edukacji liczni autorzy piszą jakby pojęcia rozwój i szkolenie czy kształcenie i rozwój były tożsame, swobodnie pomijając w dalszych wywodach pojęcie rozwój zawodowy (T. Lambert[10]) lub pojęcie rozwoju – jak to czyni np. M. Kostera i wielu innych autorów pisząc o kształceniu i rozwoju personelu[11]. Jeżeli są to pojęcia wzajemnie uzupełniające treść rozwoju i szkolenia, rozwoju i kształcenia, rozwoju i edukacji to trudno zrozumieć z dalszych wywodów autorów dlaczego znika u nich treść i istota rozwoju zawodowego pracownika, rozwoju personelu, a rozwijane są jedynie zagadnienia dotyczące szkoleń (u T. Lamberta), kształcenia (u M. Kostery) czy doskonalenia zasobów ludzkich (u M. Armstronga[12]). Wreszcie, gdzie kończy się zakres znaczeniowy pojęcia i istoty rozwoju, a zaczyna zakres znaczeniowy szkolenia, kształcenia czy edukacji. Tego problemu autorzy nie próbują objaśnić.

---

[9] M. Sloman: Op. cit., s. 31 i 34.

[10] T. Lambert: Szkolenia i rozwój zawodowy. W: Problemy zarządzania. Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1999, rozdz. 11, s. 311-331.

[11] M. Kostera: Kształcenie i rozwój zawodowy. W: R. Jurkowski: Zarządzanie personelem. Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998, rozdz. VII.

[12] M. Armstrong: Rozwijanie i doskonalenie zasobów ludzkich. W: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Op. cit., rozdz. XIII.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

3. Galimatias pojęciowy niektórzy autorzy próbują pokonać odwołując się do prawnych regulacji i wykładni obowiązujących lub zalecanych w danych krajach przez organy instytucjonalne lub zespoły ekspertów określające czym jest szkolenie, instytucjonalne kształcenie i edukacja czy zawodowe dokształcanie i doskonalenie personelu. M. Armstrong odwołuje się do pojęć szkolenia opracowanych przez Radę ds. Szkoleń Przemysłowych (Industrial Training Boards) jeszcze w latach 60. W Polsce Ministerstwo Edukacji Narodowej, minister pracy i spraw socjalnych w rozporządzeniu z 12.10.1993 określiło między innymi co rozumie się pod pojęciami: kształcenie, szkolenie i doskonalenie zawodowe pracowników wskazując ponadto, kto instytucjonalnie ma prawo i kompetencje prowadzić określone formy i rodzaje kształcenia, szkoleń i doskonaleń zawodowych pracowników (Dz.U., nr 103, poz. 472).

4. Liczni autorzy przyjmują, że **należy używać tradycyjnie utrwalonej konotacji danego pojęcia**, np. szkolenia, doskonalenia zawodowego, edukacji i kształcenia wykorzystywanego w praktyce organizacyjnej i w krajowej literaturze przedmiotu lub pojęć przeniesionych wprost lub według swobodnego przekładu przez danego autora z języka obcego. W tym ujęciu nowe określenia jak: rozwój pracowników, rozwój zasobów ludzkich, kapitał ludzki, procesy rozwoju kadry, rozwój kompetencji, rozwój karier, rozwój osobisty, rozwój poprzez proces uczenia się itp. mogą stwarzać jeszcze większe trudności w komunikowaniu się, jeśli nie pojęciowy chaos w ramach jednej dyscypliny, jaką jest ze swoją teorią zarządzania zasobami ludzkimi, i wymuszą konieczność wypracowania pewnego porządku pojęciowego.

Kto się za młodu nie uczy, temu bieda dokuczy.
U nauk korzenie gorzkie, ale owoce słodkie.
Na naukę nigdy nie jest za późno.
Nauki woda nie zabierze, a i ogień nie spali.
Nawet mistrzowi (szefowi) nie zaszkodzi nauka.
Czego się kto uczył, to niech robi.
Póty się człowiek uczyć ma, póki nie umie.
Nie wstyd się uczyć, ale wstyd nie umieć.
Zawsze jest czego się uczyć.
Nie zaraz rzemieślnik z ucznia się stanie.

Przysłowia polskie

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

7.2. Strategie rozwoju zasobów ludzkich

7.2.1. Modele rozwoju pracowników

W praktyce funkcjonowania współczesnych organizacji przyjmowane są **różne strategie inwestowania w rozwój pracowników** czy pozyskiwania zasobów ludzkich. Wybór określonego podejścia w rozwoju zasobów zależny jest od doboru narzędzi rozwoju personelu. Takimi **typowymi narzędziami rozwoju personelu** czy, szerzej rozumianego, rozwoju zasobów ludzkich są:

a) **procesy uczenia się, szkolenia, doskonalenia, kształcenia pracowników**,

b) **procesy planowej polityki kreowania wiedzy, kompetencji i umiejętności** w organizacjach jako czynnik strategii rozwojowej organizacji,

c) **alokacja zasobów poprzez ruch i przemieszczenia (rotację) personelu.**

Zasadniczo wyróżnić można **cztery strategiczne podejścia do rozwoju zasobów ludzkich danej organizacji.**

Pierwsze zakłada działania interwencyjne, awaryjne, uzupełniające **w zapewnianiu organizacji pracowników o określonych kompetencjach, wiedzy i umiejętnościach**. W ramach tego podejścia podejmowane są interwencje w pozyskaniu niezbędnych pracowników spośród osób już zatrudnionych lub przyjmowanie nowych pracowników.

Drugie jest planową strategią działania i celową polityką ukierunkowaną na **kreowanie w organizacji** odpowiednich **własnych zasobów wiedzy, kompetencji, zdolności i umiejętności** stanowiących ważny czynnik strategicznego rozwoju całej organizacji. Strategia ta polega na wychowywaniu uczniów i przyjmowaniu młodych utalentowanych pracowników, dysponujących wysokim potencjałem rozwoju i prowadzeniu wobec nich świadomej i celowej polityki rozwoju tego potencjału. Dla przykładu takie działania mogą podejmować szkoły przyzakładowe, kuźnie talentów w biznesie sportowym, młodzieżowe koła jakości, zespoły twórcze itp.

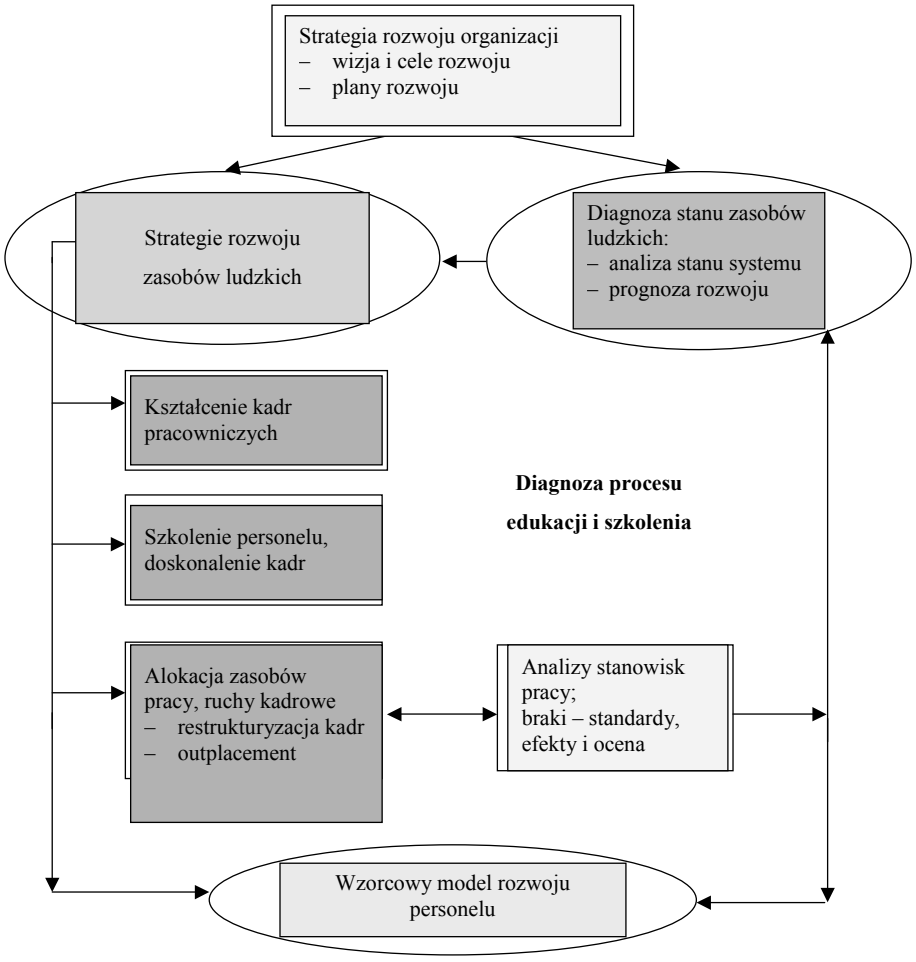
Trzecie podejście to strategia zatrudniania wstępnie przygotowanych i odpowiednio wyselekcjonowanych pracowników z pewnym doświadczeniem zawodowym, a następnie skierowanych na dalszy rozwój potencjału poprzez uczenie się, szkolenie, kształcenie lub doskonalenie w określonej profesji.

Czwarte to strategia zakupów potencjału zasobów ludzkich przez pozyskiwanie pracowników z zewnątrz bez angażowania się w politykę szkoleniową, kształcenie czy dokształcanie pracowników. Ma ona charakter bierny i podejmują ją organizacje, które np. chcą osiągnąć szybkie efekty i sukces. Takie organizacje uznają, że koszt zakupu zasobów kapitału ludzkiego na rynku jest niższy niż jego wyszkolenie i wyedukowanie. Nie dysponują one odpowiednią kadrą do-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

brych trenerów i szkoleniowców, a sam proces szkolenia byłby w ocenie kierownictwa takiej organizacji procesem zbyt długotrwałym i mało efektywnym[13].

Ogólny model rozwoju zasobów ludzkich, w którym zachodzi integralny związek strategii rozwoju zasobów ludzkich ze strategią zarządzania zasobami organizacji, z akcentem na główne kierunki doskonalenia poszczególnych elementów zasobów ludzkich, przedstawia rys. 7.1. W modelu tym podjęto próbę przedstawienia rozwoju zasobów ludzkich w kontekście strategii organizacji jako procesu przekształcania na bieżąco strategii oraz istniejącej struktury zasobów ludzkich, aby w ten sposób strategia rozwoju zawierała elementy zarówno aktualne, jak i nowo wyłaniające się w trakcie jej realizacji.



Rys. 7.1. Model strategii rozwoju zasobów ludzkich

[13] A. Pocztowski: Op. cit., s. 296-297.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

7.2.2. Strategie szkolenia i rozwoju kadr pracowniczych i menedżerskich w strategii przedsiębiorstwa

Można przyjąć w uproszczeniu, że **szkolenie i strategie szkolenia**, podobnie jak strategie kształcenia i doskonalenia zasobów pracowniczych, **są ważnym narzędziem czy instrumentem procesu rozwoju kadr pracowniczych i menedżerskich** dowolnej organizacji. Wprawdzie w teorii i praktyce rozwoju zasobów ludzkich organizacji brak jest, jak piszą O. Lundy i A. Cowling, ogólnej koncepcji obejmującej procesy edukacji, uczenia się, szkolenia i rozwoju zawodowego, to nie ulega wątpliwości, że są one w nierozłącznym związku mając wiele wspólnych zasad, np. teorii uczenia się, oceny, projektowania programów itp.[14]. W związku z tym, strategie rozwoju personelu zwykle traktuje się w połączeniu z procesami szkolenia, kształcenia czy doskonalenia pamiętając, że mają one służyć jako instrument rozwoju personelu organizacji. Istnieje **wiele ważnych przyczyn uzasadniających potrzebę rozwoju, szkolenia, kształcenia czy doskonalenia kadr** z punktu widzenia i organizacji, i pracownika. Takimi przyczynami są między innymi:

1) ludzie, którzy pracując przez większą część swojego życia, zmieniają w tym czasie miejsca pracy, rodzaj wykonywanej pracy, dlatego gotowość do systematycznej nauki, rozwoju swoich kwalifikacji, umiejętności zawodowych staje się czynnikiem warunkującym ciągłość zatrudnienia, aby sprostać nowym wymogom pracy i obecności na rynku pracy,

2) pracownicy i kadra zarządzająca, którzy muszą uczyć się i szkolić w opanowywaniu nowych metod pracy i technik wymaganych w wykonywaniu określonych rodzajów funkcji i zadań; taka konieczność występuje podczas obejmowania nowego stanowiska pracy, w czasie wprowadzania nowego narzędzia pracy, nowej technologii czy nowych programów i procedur pracy,

3) organizacje, które powinny dbać o wykształcenie następców osób, które aktualnie zajmują określone stanowiska pracy wykonawczej i kierowniczej, opracowywać plany zastępstw i sukcesji po to, aby np. obniżać koszty rekrutacji i naboru zewnętrznego, a maksymalizować korzyści płynące z nagromadzonej wiedzy, kompetencji i doświadczeń dotychczas zatrudnionych pracowników i menedżerów oraz z posiadanej przez nich znajomości specyfiki kulturowej i techniczno-organizacyjnej danej organizacji,

4) istnienie potrzeby zwiększania elastyczności i kreatywności pracowników, poszerzania ich obszarów wiedzy i kompetencji poprzez proces szkolenia i rozwój zawodowy ich nowych umiejętności i kompetencji,

[14] O. Lundy, A. Cowling: Op. cit., s. 248.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

5) w warunkach większego ruchu na rynku zasobów i atrakcyjności ofert zatrudnienia w krajach Unii, które oferują korzystniejsze warunki rozwoju, organizacje powinny zadbać o motywację dla kluczowych pracowników, aby mocniej związać ich z firmą między innymi poprzez atrakcyjne staże szkoleniowe, możliwości uzupełniania wiedzy i kompetencji na zagranicznych kursach itp.

Można więc przyjąć, że procesy rozwoju i szkoleń powinny służyć osiągnięciu przez pracowników odpowiednich kompetencji i umiejętności, które pozwolą organizacji zaspokoić jej aktualne potrzeby oraz przygotować pracowników i organizację do tego, aby i w przyszłości zachodziło pełne ich zintegrowanie i współdziałanie.

Na kształt procesów rozwoju pracownika, między innymi poprzez system szkoleń, wpływają zwłaszcza takie czynniki jak:

- **strategiczne plany rozwoju organizacji**, dotyczące zasadniczych zmian i restrukturyzacji profilu działań organizacji i jej części,
- **polityka zarządzania rozwojem zasobów ludzkich**, polegająca na planowaniu potrzeb rozwoju i szkoleń pracowników (np. ośrodki ocen dla potrzeb rozwoju zasobów ludzkich, promocja procesów uczenia się i rozwoju kompetencji itp.),
- **możliwości rozwoju profesjonalnych kwalifikacji**, jakie stwarza uczestnictwo w programach organizowanych przez instytucje szkoleniowe, udział w seminariach i kursach szkoleniowych,
- **antycypowane i prognozowane potrzeby związane z przygotowaniem wybranych pracowników do obejmowania nowych zadań i ról (sukcesja)** lub rozwoju określonych zdolności i umiejętności w związku z przewidywanymi zmianami w organizacji, np. wprowadzenie nowych technologii, innowacji techniczno-organizacyjnych i zmian kulturowych,
- **niedostateczne kwalifikacje, kompetencje i umiejętności obecnie zatrudnianych pracowników,**
- **potrzeba sprostania konkurencji zewnętrznej i nowym zewnętrznym wymaganiom** (np. przyjętym regulacjom, standardom, wytycznym Unii Europejskiej itp.).

Prawdziwie wielki jest ten człowiek, który chce się czegoś nauczyć.

Jan Paweł II

Jedynym, a przynajmniej głównym bogactwem jest informacja i wiedza.

Peter Drucker

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

Do czynników, które mają istotny wpływ na efektywność rozwoju i szkolenia pracowników zaliczyć można:

1) **właściwe projekty rozwojowe i szkoleniowe** z punktu widzenia **optymalizacji dostosowań potrzeb uczestników szkoleń do specyfiki przedmiotu rozwoju i szkolenia** oraz metod przekazu wiedzy (np. szkolenia formalne i nieformalne, ustrukturalizowane i nieustrukturalizowane itp.),

2) **dostępne środki i zasoby finansowe organizacji lub zainteresowanych pracowników na pokrycie kosztów szkoleń, zwolnienia z pracy, aby móc uczestniczyć w procesie szkolenia** (np. formy szkolenia z oderwaniem od pracy, częściowym oderwaniem od pracy),

3) **metody szkolenia, style uczenia się pracowników,**

4) **indywidualne potrzeby pracowników jako wynik uświadamiania sobie konieczności kształcenia, rozwoju wiedzy, kompetencji i umiejętności** w celu zwiększania swojej atrakcyjności i szans zatrudnienia w organizacji i poza nią,

5) **motywację kształtowaną przez pozytywne i negatywne przekazy ze strony organizacji** ukierunkowaną na zachowania, postawy i umiejętności przez nią akceptowane, wspomagane i nagradzane,

6) **wsparcie i pomoc organizacji po zakończeniu programu szkoleniowego** (między innymi poprzez wykorzystywanie w praktyce nowej wiedzy i umiejętności przeszkolonych pracowników i rozwijanie ich na stanowiskach pracy w danej organizacji)[15].

W strategii rozwoju zawodowego pracowników i rozwoju menedżerów oraz systemu szkolenia jako narzędzia rozwoju zasobów ludzkich organizacji ważną funkcję pełni **proces integracji** z całościową strategią rozwojową organizacji. **Strategie rozwoju personelu (pracowników i menedżerów) można rozpatrywać na poziomie:**

- **korporacji**; na tym poziomie definiuje się strategiczne wartości i misję organizacji dotyczącą zasobów ludzkich, wskazuje na strategiczne wsparcie celów i misji organizacji z pomocą zasobów ludzkich, określa się strategie rozwoju ogólnej wiedzy, kluczowe kompetencje i kulturę wspierającą strategię organizacji,
- **jednostki organizacyjnej**; kształcenie i szkolenie menedżerów oraz pracowników zdobywających pożądaną wiedzę i kwalifikacje zawodowe ze względu na nowe, rozwojowe potrzeby organizacji koncentrując szczególną uwagę na potrzebach szkoleniowych, obejmujących między innymi problemy komunikacji grupowej, style przywództwa, budowanie zespołów, rozwiązywanie problemów, kulturę organizacji; zwłaszcza rozwój zawodowy

[15] S. Whiddett, S. Hollyforde: Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2003; M. Armstrong: Op. cit., część VIII.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

menedżerów uznaje się za nieodłączny element powiązany z celami strategicznymi organizacji,

– **osobistego rozwoju**; na tym poziomie rozwój zawodowy dotyczy kwalifikacji, umiejętności i zachowań pracownika ważnych dla organizacji; cele rozwojowe ukierunkowane są na likwidację luk pomiędzy aktualnymi umiejętnościami, wiedzą i kompetencjami personelu a tymi, których wymaga organizacja.

Przykładowo, w rozwoju zawodowym menedżerów badania firm europejskich, zlecone przez Ashridge Management Research Group, ujawniły listę priorytetów w dziedzinie rozwoju zawodowego menedżerów, których osiągnięcie mogłoby poprawić ogólnie efekt firmy. Są nimi:

1) zarządzanie bieżącą zmianą organizacji – 43%
2) zwiększenie szybkości i efektywności procesu decyzyjnego – 41%
3) wprowadzenie zasad i praktyki zarządzania jakością – 38%
4) wypracowanie na wszystkich poziomach zdolności do zajmowania postawy integrującej, a nie specjalistycznej – 33%
5) efektywne zarządzanie w warunkach różnych kultur – 27%
6) uwzględnianie w zarządzaniu wartości etycznych – 27%
7) efektywna praca w zespołach nad poważnymi projektami – 24%
8) wprowadzanie technologii informacyjnej do praktyki zarządzania – 19%[16].

Wiedza jest skarbem, kluczem do niej jest pytanie: pytajcie przeto, ponieważ czworo na tym zyskuje: pytający, wiedzący, słuchający i kochający uczonych.

Są cztery kategorie ludzi:

– człowiek, który wie i wie, że wie – to jest uczony, słuchajcie go,
– człowiek, który wie i nie wie, że wie – ten jest nieświadomy, obudźcie go,
– człowiek, który nie wie i wie, że nie wie – ten pyta o dobrą radę, więc go pouczcie,
– wreszcie człowiek, który nie wie, że nie wie – ten jest głupcem, tego zostawcie jemu samemu.

Żaden skarb nie jest pożyteczniejszy od wiedzy.

Żadna rzecz nie daje więcej zysku niż wykształcenie.

Przysłowia arabskie

Kapłan może wprowadzić cię do świątyni, nauczyciel może cię uczyć, ale ćwiczyć się w doskonałości musisz sam.

[16] O. Lundy, A. Cowling: Op. cit., s. 277.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

Przysłowie chińskie

Żadna rzecz nie jest cenniejsza od wiedzy i informacji.

Przysłowie łacińskie

Należy uczyć tylko takich teorii, które można zastosować praktycznie. Rozprawiać o tym, czego nie można wykorzystać w życiu, jest to próżna praca ust.

Przysłowie chińskie

7.2.3. Polskie modelowe propozycje rozwoju personelu

Wola sprostania ostrej konkurencji na otwartych rynkach międzynarodowych przez polskie organizacje gospodarcze wymaga od kadr menedżerskich i pracowniczych nowych kwalifikacji, nowej wiedzy i zdolności do uczenia się oraz umiejętności odmiennych od dotychczasowych. Taka reorientacja oznacza potrzebę radykalnej zmiany i nowego spojrzenia na procesy rozwoju kadr, a więc ich nowoczesną edukację i kształcenie w szkołach zarządzania i biznesu, szkolenie czy doskonalenie według nowych metod i programów, przekazywanie im nowej wiedzy i umiejętności. Wynika to między innymi z potrzeby globalnego, integratywnego zarządzania i organizacji pracy współczesnych międzynarodowych przedsiębiorstw i instytucji, które są otwarte na różne rynki Europy i świata, na odmienne kultury, odmienne systemy wartości różnych wielonarodowych organizacji (np. Unii Europejskiej, regionalnej współpracy różnych krajów) i pracujących w nich ludzi z różnych krajów i różnych kultur. Proces ten wymaga nowego kształcenia, wiedzy międzykulturowej, wiedzy o zarządzaniu międzynarodowym, dobrej znajomości języków obcych (zwłaszcza angielskiego, niemieckiego czy francuskiego), które dominują w Komisjach i parlamencie Unii Europejskiej. Wysoki poziom mobilności międzynarodowej, zwłaszcza kadr młodych pracowników w krajach Unii, ale i świata, wymaga – jak pisze A.K. Koźmiński – **„umiędzynarodowienia systemu edukacji menedżerskiej”**, co powinno znaleźć wyraz w kilku kluczowych wymiarach:

1) cała populacja absolwentów szkół średnich powinna otrzymać **„europejski standard” podstawowych wiadomości z dziedziny funkcjonowania gospodarki rynkowej, przedsiębiorczości i zarządzania** umożliwiający samodzielne funkcjonowanie młodych ludzi jako aktorów ekonomicznych,

2) **programy wszystkich szkół wyższych** powinny zawierać **moduł organizacji i zarządzania oraz podstaw informatyki** umożliwiający świadome i kompetentne funkcjonowanie w organizacjach wszystkim kwalifikowanym pracownikom, między innymi prawnikom, lekarzom, nauczycielom, inżynierom, pracownikom samorządu gmin itp., tak w powiązaniach krajowych, jak i w sieci powiązań międzynarodowych,

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

3) **wyspecjalizowane programy studiów wyższych w dziedzinie zarządzania** (poziom magisterski i zawodowy) powinny koncentrować się na wiedzy ogólnej umożliwiającej rozumienie współczesnych organizacji oraz na podstawowych kwalifikacjach, umiejętnościach i kompetencjach w funkcjonalnych obszarach zarządzania (jak marketing, finanse, produkcja, rozwój, strategiczne procesy decyzyjne), w wymiarze zarówno krajowym, jak i międzynarodowym,

4) pracodawcy dążąc do zapewnienia konkurencyjności organizacji **muszą zaoferować pracownikom ustawiczny system szkolenia**; system ten powinien umożliwić zrozumienie mechanizmów funkcjonowania organizacji, powiązań międzyorganizacyjnych i międzynarodowych oraz nabycie wiedzy i umiejętności między innymi w pracy zespołowej, komunikacji międzyludzkiej, zarządzania projektami, systemami zasobów ludzkich, finansami, jakością itp., szkolenia te powinny być realizowane bądź wewnątrz danej instytucji, bądź w wyspecjalizowanych zewnętrznych organizacjach o wymiarze szkoleń na szczeblu krajowym i międzynarodowym,

5) **podyplomowe studia w dziedzinie zarządzania** realizowane przez szkoły biznesu powinny koncentrować się na:

- **wiedzy teoretycznej o charakterze międzynarodowym** dotyczącej wyjaśniania powstawania, funkcjonowania i rozwoju organizacji, rynków, rządów, gospodarki,
- **narzędziach i metodach zarządzania** – strategicznych i operacyjnych,
- **rozwoju umiejętności i zdolności**: negocjacji, pracy w zespołach, rozwiązywania konfliktów, zarządzania projektami, ryzykiem decyzyjnym, komunikowania się,
- **zarządzaniu w wielokulturowym środowisku,**
- **procesach i stylach przywództwa: transformacyjnym, wizjonerskim, opartym na inteligencji emocjonalnej itp.**[17].

Zdaniem B. Wawrzyniaka i Z. Mikołajczyk, kształcenie menedżerów dla XXI wieku, którzy z sukcesem będą rozwijać biznes, powinno koncentrować się na: przedsiębiorczości i podejmowaniu inicjatyw, wykorzystywaniu specjalistycznej wiedzy i doświadczeń w zarządzaniu, wytrwałości i konsekwencji w działaniu, umiejętności podejmowania szybkich decyzji, czynnej znajomości języka biznesu, znajomości międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi czy zarządzania przedsiębiorstwem globalnym, mając świadomość planowania, organizowania, motywowania, przewodzenia i sprawowania kontroli w warunkach specyfiki wymogów prawnych, społecznych, gospodarczych i politycznych różnych krajów[18].

---

[17] A.K. Koźmiński: Wymogi konkurencyjności a kształcenie menedżerów w perspektywie XXI w. W: Przedsiębiorstwo wobec wyzwań przyszłości. KNOiZ PAN, Toruń 1999, s. 439-447; Z. Mikołajczyk: Uzupełniające studia magisterskie i ich rola w kształceniu menedżerów XXI w. W: Przedsiębiorstwo wobec wyzwań..., op. cit., s. 449-459.

[18] Z. Mikołajczyk: Op. cit., s. 449-459; B. Wawrzyniak: Polski menedżer końca XX wieku. W poszukiwaniu tożsamości. W: Menedżer u progu XXI w. SHZ-E, Łódź 1998, s. 85-95.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

7.3. Współczesne strategie, metody i techniki szkolenia pracowników

Strategiczne plany rozwoju organizacji nierozerwalnie wiążą się z planami rozwoju zasobów ludzkich, rozwoju personelu – pracowniczego i kadr menedżerskich. Trudno byłoby w teorii i praktyce zarządzania zasobami ludzkimi znaleźć przekonujący pogląd, że rozwój kapitału ludzkiego organizacji hamuje lub wpływa ograniczająco na rozwój ogólnej sprawności, na jej efektywność czy innowacyjność współczesnych organizacji. Natomiast rzeczywiste zaniedbania w rozwoju osobistego personelu, nieinwestowanie w rozwój kapitału ludzkiego oraz brak planów rozwoju zasobów ludzkich, niewątpliwie może ograniczać rozwój organizacji. W tym kontekście strategia szkoleniowa organizacji jako narzędzie rozwoju zasobów ludzkich powinna być opracowywana na podstawie planów strategicznych organizacji oraz strategii rozwoju zasobów ludzkich. Plany te określają, jakie umiejętności i kompetencje będą pożądane w przyszłości danej organizacji oraz ile osób, w jakich obszarach problemowych (funkcji, procesów) powinna przeszkolić organizacja, aby posiedli pożądane umiejętności, wiedzę i kompetencje.

Nie bój się pracowników zdolniejszych od siebie, dlatego każ sobie zawczasu wyryć na nagrobku epitafium: „Tu leży szef, który zatrudniał lepszych od siebie".

Ciągle kształć ludzi, aby stawali się bardziej innowacyjni, dynamiczni i efektywni oraz uczul na to swoich kierowników.

Nie szczędź pieniędzy na szkolenia ludzi, aby byli bardziej innowacyjni, bo „z próżnego i Salomon nie naleje".

Współczesna nauka traktuje **szkolenie** jako proces systematyczny, ciągły lub, jak go określa M. Armstrong, jako **„politykę ustawicznego rozwoju",** która stanowi istotny instrument rozwoju zasobów ludzkich[19]. Systematyczne **szkolenie** jako podstawowe narzędzie rozwoju personelu **obejmuje dziewięć etapów**:

1) **określenie i zdefiniowanie potrzeb szkoleniowych,**
2) **określenie niezbędnych kompetencji, wiedzy i umiejętności szkolonych,**
3) **wskazanie celów szkolenia, doskonalenia personelu (w planach i programach szkoleń),**

[19] M. Armstrong: Op. cit., s. 451.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

4) **określenie rodzajów i form szkoleń**, które mają zaspokoić potrzeby szkoleniowe członków organizacji,

5) **nabór doświadczonych, profesjonalnych szkoleniowców, instruktorów, menedżerów szkolenia** celem zaplanowania i przeprowadzenia szkoleń,

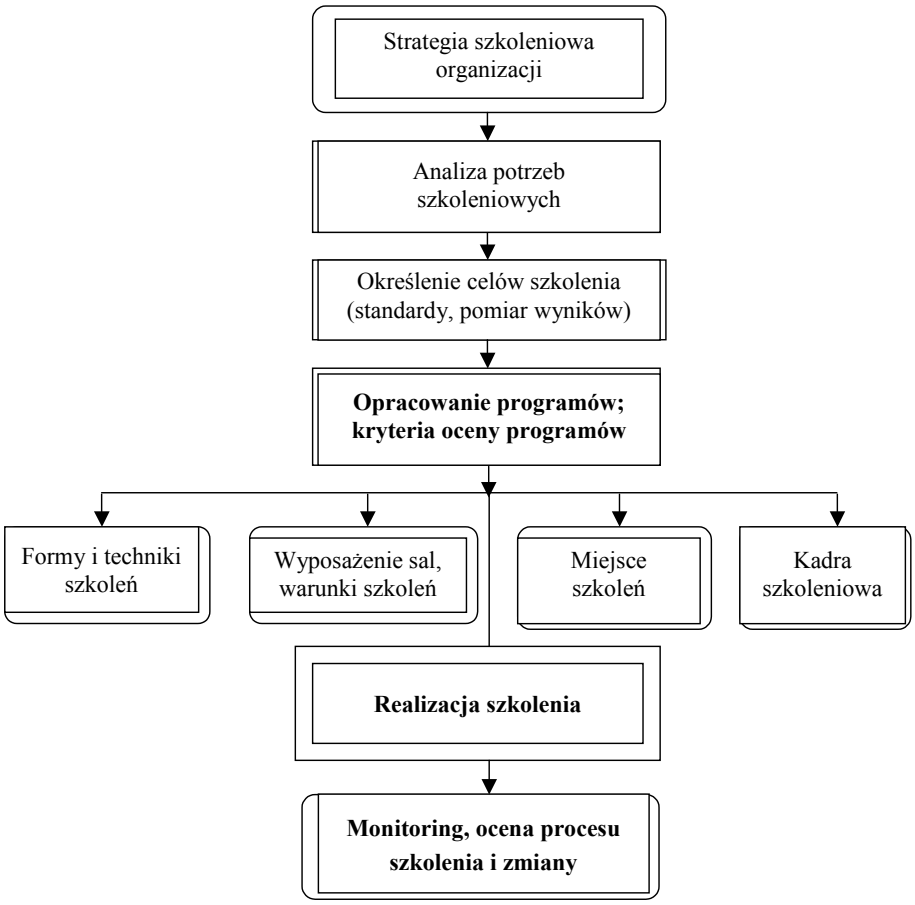
6) **organizację i warunki szkolenia** (miejsce, wyposażenie sal, materiały szkoleniowe itp.),

7) **przeprowadzenie szkolenia**; metody i techniki najbardziej odpowiednie dla pozyskania wiedzy, kształtowania postaw, umiejętności i kompetencji,

8) **ocenę systemu szkolenia** według kryterium: skuteczność, cele-efekty szkoleniowe, zadowolenie szkolonych i menedżerów firmy,

9) **monitoring systemu szkolenia** i jego ocenę z punktu widzenia doskonalenia systemu szkolenia, poszerzania oferty szkoleniowej stosownie do potrzeb rozwoju zasobów ludzkich organizacji.

Graficzne ujęcie modelu systemu szkolenia personelu jako procesu rozwoju zasobów ludzkich prezentuje rys. 7.2.



Rys. 7.2. Model systemu szkolenia

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

Skuteczność procesu szkolenia personelu uwarunkowana jest systemowym i zarazem zintegrowanym podejściem do zasad jego kreowania – projektowania, funkcjonowania i zmian rozwojowych systemu szkolenia – w jego uwarunkowaniach zewnętrznych i wewnętrznych. Oznacza to, że system ma szansę być efektywny i skuteczny, o ile będzie on w pełni zintegrowany ze strategią organizacji i strukturą działania organizacji w jej systemowych warunkach wewnętrznych i w otoczeniu organizacji. **W zależności od celów szkolenia** można wyróżnić **trzy rodzaje szkoleń zawodowych pracowników:**

1. **Wprowadzające do nowej pracy.** Ich celem jest przekazanie nowo przyjmowanym pracownikom specyficznych, właściwych danej organizacji, obszarowi, branży czy sektorowi działania pewnych elementów wiedzy fachowej, nowych umiejętności i zachowań, które zdobywane są we własnych strukturach przyzakładowego szkolenia. Tej wiedzy praktycznie nie można pozyskać poza organizacją w różnych zewnętrznych systemach edukacji i szkolenia.
2. **Przystosowawcze, adaptacyjne,** które polegają na rozszerzaniu profesjonalnej wiedzy oraz pogłębianiu umiejętności i zmienianiu postaw celem dostosowania szkolonych pracowników do nowych wymagań na zajmowanym stanowisku pracy lub w celu przemieszczenia pracownika i objęcia przez niego nowego stanowiska pracy. Proces adaptacji uwarunkowany jest potencjalnymi możliwościami rozwoju zawodowego pracownika oraz jego wolą i zdolnościami uczestnictwa w planach rozwojowych zasobów ludzkich organizacji, albowiem ze słabego, kiepskiego intelektualnie pracownika trudno uczynić chętnego, wyszkolonego mistrza w zawodzie.
3. **Związane z przekwalifikowaniem pracownika** do innego zawodu, które zasadniczo **zmienia jego profil zawodowy.** W tym przypadku pracownik przeszkolony uzyskuje nową profesję, nową specjalizację zawodową. Takie szkolenia mają miejsce w procesach radykalnych zmian organizacyjnych, w ramach restrukturyzacji organizacji, która zwykle prowadzi do likwidacji pewnej grupy stanowisk organizacyjnych w wyniku zmiany profilu działania organizacji.

Jeden dobry przykład i pokaz obsługi maszyny jest więcej wart niż wielostronicowa instrukcja, której przecież nikt nigdy w całości nie przeczyta.

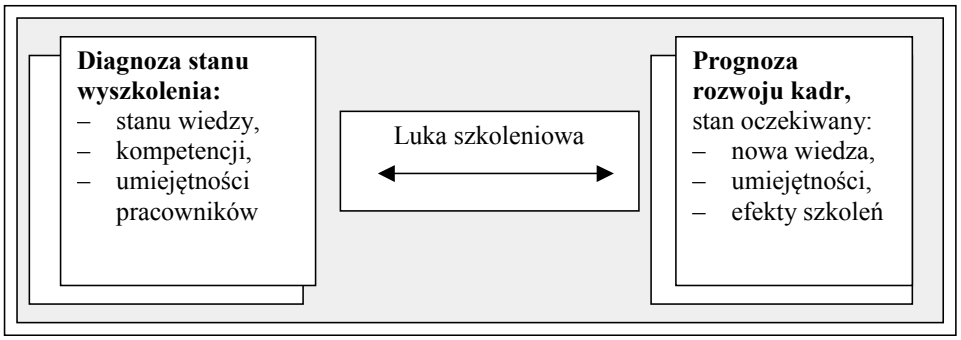
Jeśli tylko poinstruujesz i słownie przeszkolisz pracownika jak ma obsługiwać komputer, ale mu kilka razy tego nie pokażesz, nigdy się tego nie nauczy.

Ważnym sposobem, aby kogoś wyszkolić jest danie mu interesującej roboty, która pochłonie go bez reszty.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

7.3.1. Określanie i zdefiniowanie potrzeb szkoleniowych personelu

Potrzeby szkolenia mogą być poprawnie określone, o ile w organizacji dokonywana jest systematycznie analiza diagnostyczna potrzeb związanych z edukacją i rozwojem pracowników części lub całej organizacji. **Analiza potrzeb szkoleniowych polega na identyfikacji stanu istniejącego ze stanem prognozowanych zmian** (stanem docelowym lub wzorcem oczekiwań) **wynikającym ze strategii rozwoju organizacji**, a w szczególności ze związaną z nią strategią rozwoju zasobów ludzkich. Istniejąca pomiędzy tymi stanami luka szkoleniowa jako różnica pomiędzy wiedzą, kompetencjami i umiejętnościami pracowników przed procesem szkolenia (stara wiedza i niewystarczające kompetencje i umiejętności personelu) a wiedzą i umiejętnościami, kompetencjami zawodowymi po przeszkoleniu powinna ulec eliminacji w wyniku procesu szkolenia (rys. 7.3).



Rys. 7.3. Analiza procesu badania potrzeb szkolenia. Luka szkoleniowa

Problem luki szkoleniowej jest szczególnie istotny **w strategii rozwoju zawodowego menedżerów**, albowiem dotyczy ona kwalifikacji, kompetencji, umiejętności i zachowań osób kluczowych dla organizacji. Typowe programy mające służyć likwidacji luki szkoleniowej menedżerów w dziedzinie ich zawodowego rozwoju koncentrują się na identyfikacji potrzeb szkoleniowych oraz na treściach i procesach indywidualnych i grupowych przedsięwzięć i programów, które mają zaspokoić te potrzeby. Typowe programy rozwoju mogą dotyczyć: nowych kompetencji, wzrostu i aktualizacji poziomu wiedzy menedżerskiej, metod rozwiązywania problemów, zarządzania projektami, umiejętności negocjacyjnych, podejmowania ryzyka decyzyjnego, komunikowania się z grupą, nowych stylów przywództwa, myślenia strategicznego i działania w kategoriach przedsiębiorczych itp.[20].

[20] O. Lundy, A. Cowling: Op. cit., s. 264-294.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

Wielu autorów uściśla **proces szkoleniowy** ograniczając go do kilku **zasadniczych etapów** koncentrując uwagę na takich fazach jak:

a) **określanie potrzeb szkoleniowych oraz ustalanie celów szkoleniowych,**

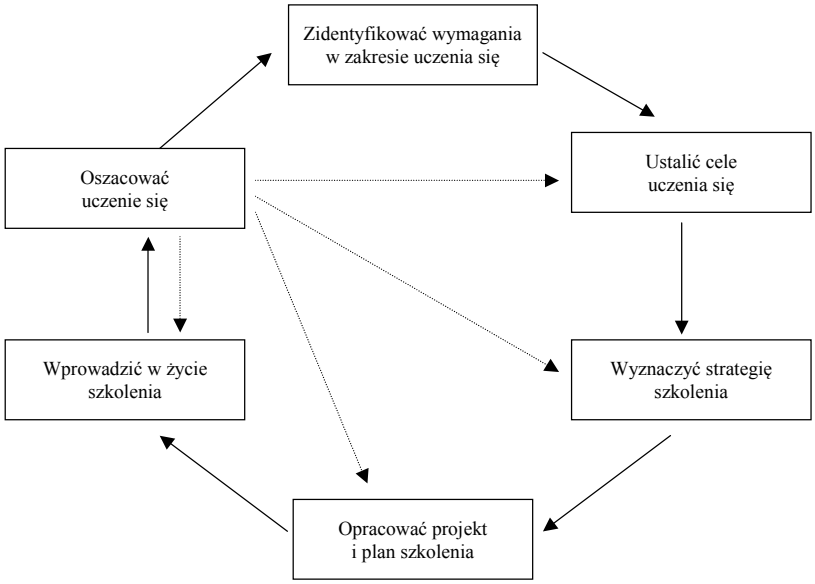
b) **opracowanie programu szkolenia i rozwoju zawodowego personelu: wykonawczego i menedżerów,**

c) **określanie metod i technik szkolenia i podnoszenia kwalifikacji,** doskonalenia, rozwoju umiejętności, wiedzy i kompetencji,

d) **realizacja programów szkolenia,**

e) **monitorowanie i ocena systemu oraz doskonaleniu programu**[21].

Nieco odmienną propozycję **modelu szkolenia planowego**, jako pewnego cyklu przechodzenia z jednego stadium procesu do drugiego uwzględniającego teorię uczenia się zachowań i umiejętności poprzez system sprzężeń zwrotnych, przedstawia M. Sloman za J. Kenney'em i M Reidem (rys. 7.4). Każdy z wyróżnionych wyżej etapów (faz) procesu szkolenia spełnia ważną funkcję w całym systemie szkolenia jako pewnym cyklu rozwoju personelu z punktu widzenia potrzeb rozwoju organizacji, planów rozwoju grupy-zespołu podlegającego procesowi szkolenia, jak też jednostki – pracownika, którego potrzebę szkolenia ma zaspokajać jego rozwój indywidualny (osobisty). Kompleksowy model procesu szkolenia obejmujący główne elementy systemu prezentuje rys. 7.5.

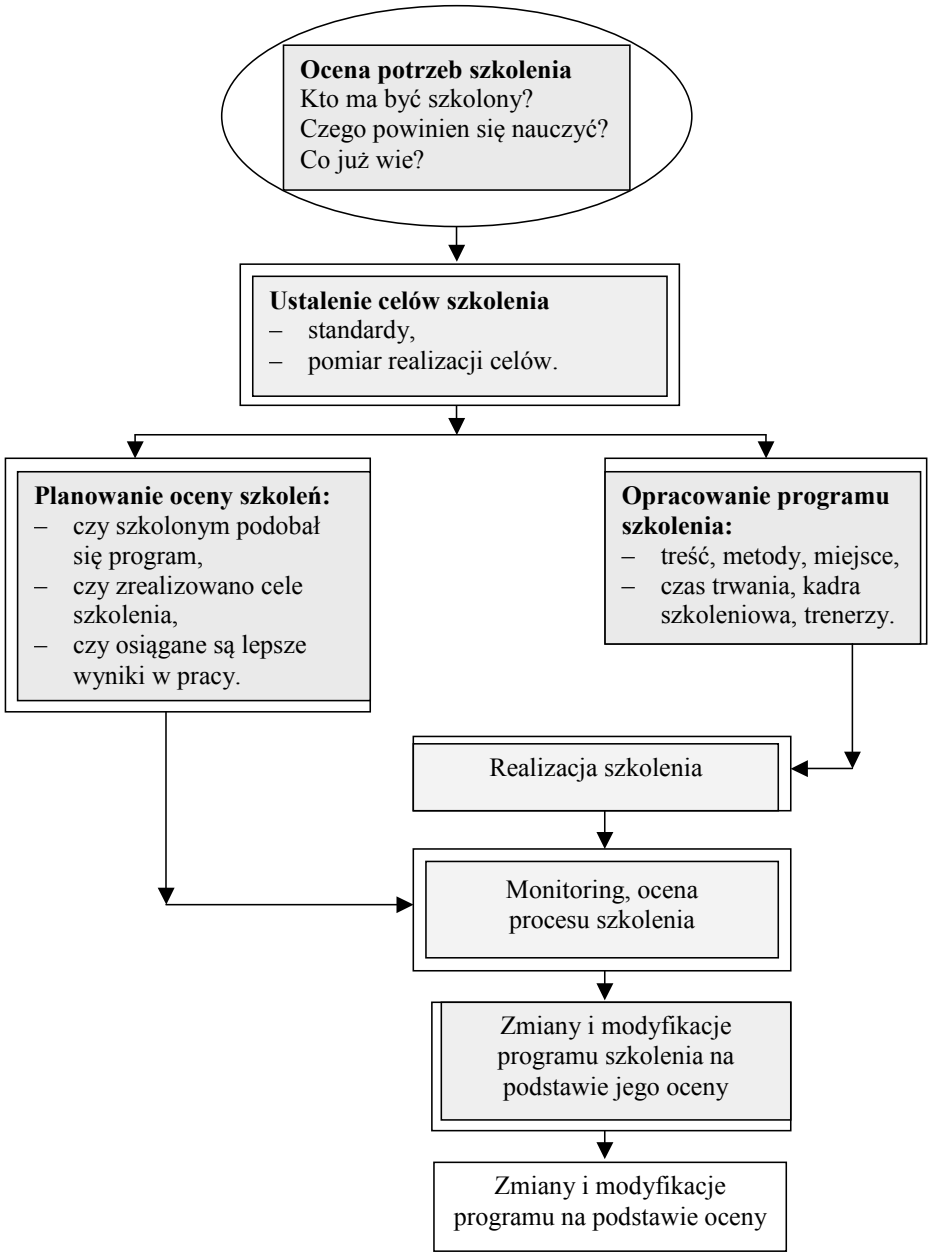

Zidentyfikować wymagania w zakresie uczenia się
Ustalić cele uczenia się
Oszacować uczenie się
Wprowadzić w życie szkolenia
Wyznaczyć strategię szkolenia
Opracować projekt i plan szkolenia

Rys. 7.4. Model szkolenia planowego

Źródło: Na podstawie: M. Sloman: Strategie szkolenia pracowników. PWN, Warszawa 1997, s. 43.

[21] A. Pocztowski: Op. cit., s. 308; T. Lambert: Op. cit., s. 320; M. Kossakowska, I. Sołtysińska: Szkolenia pracowników a rozwój organizacji. Oficyna Wydawnicza, Kraków 2002, s. 165-215; E. Masłyk-Musiał: Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi. Politechnika Warszawska, Warszawa 2000, rozdz. X.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633


Ocena potrzeb szkolenia
Kto ma być szkolony?
Czego powinien się nauczyć?
Co już wie?
Ustalenie celów szkolenia
– standardy,
– pomiar realizacji celów.
Planowanie oceny szkoleń:
– czy szkolonym podobał się program,
– czy zrealizowano cele szkolenia,
– czy osiągane są lepsze wyniki w pracy.
Opracowanie programu szkolenia:
– treść, metody, miejsce,
– czas trwania, kadra szkoleniowa, trenerzy.
Realizacja szkolenia
Monitoring, ocena procesu szkolenia
Zmiany i modyfikacje programu szkolenia na podstawie jego oceny
Zmiany i modyfikacje programu na podstawie oceny

Rys. 7.5. Kompleksowy model procesu szkolenia według R. Griffina

Narzędziem realizacji każdego z wyróżnionych, systemowych (czy jak chcą M. Armstrong, M. Sloman czy A. Pocztowski) systematycznych modeli szkolenia są metody, techniki i różnorodne formy szkolenia personelu mające służyć

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

skutecznemu i efektywnemu rozwojowi personelu oraz rozwojowi organizacji jako całości. Źródłem danych dotyczących potrzeb edukacji i szkolenia są przede wszystkim: diagnoza organizacji, informacje uzyskane z ocen pracowniczych, analiz stanowisk pracy, analiz i danych wewnętrznych działów szkolenia organizacji zbieranych dla określania mierników, skal, wymiarów i rodzajów zapotrzebowania na kształcenie i rozwój personelu firmy.

Wybór odpowiednich celów szkolenia oraz dopasowanych do nich programów i planów oraz warunków organizacyjnych szkolenia personelu powinien być ściśle powiązany z doborem odpowiednich metod, technik i form szkolenia.

7.3.2. Wybrane metody, techniki i formy szkolenia pracowników

We współczesnej praktyce rozwoju i szkoleń funkcjonuje wiele metod, technik i form kształcenia, szkolenia czy doskonalenia zawodowego pracowników i kadr menedżerów. Można generalnie mówić o różnych rodzajach i technikach szkolenia zawodowego. Są to:

1. **Szkolenia na stanowisku pracy**, czyli tzw. **trening poprzez pracę** „on the job training" polegające na przygotowywaniu pracownika do pełnienia jego obowiązków poprzez przekazanie mu określonej wiedzy, umiejętności i wykształcenie pożądanych zachowań na stanowisku pracy we współpracy ze współpracownikami i bezpośrednim kierownictwem. Rozwój pracownika dokonuje się tu poprzez praktyczne wykonywanie zadań **z udziałem trenera (coacha)**, który asystuje i asekuruje swojego podopiecznego przez okres szkolenia, czy też **mentora**, kształtującego pożądane zachowania pracownika poprzez identyfikację szkolonego z wzorem godnym naśladowania (mistrzem-doradcą). Niewątpliwą zaletą takich szkoleń jest to, że odbywają się one w realnym czasie i warunkach w sytuacjach wykonywanej pracy.

Do grupy metod i technik związanych ze szkoleniem na stanowisku pracy należą ponadto: specjalistyczny instruktaż na stanowisku pracy, rotacja międzystanowiskowa pracowników, terminowanie i wzorowanie się na doświadczonym koledze, przemieszczenia poziome i pionowe w strukturze organizacji, technika zadań zleconych do wykonania, zastępstw, staży, praktyk, ćwiczeń i treningów na określonych stanowiskach pracy.

2. **Szkolenie poza stanowiskiem pracy,** określane jako techniki „off the job", które wykorzystywane są głównie w przekazie wiedzy teoretycznej oraz uczeniu się nowych kompetencji, umiejętności i postaw. Rzeczywiste wykorzystanie efektów szkolenia następuje po zakończeniu programu szkoleniowego. W celu obniżenia poziomu napięć, barier i zagrożeń wynikających z potrzeby

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

dostosowania teoretycznej wiedzy do praktyki działania i zachowań stosuje się różne formy i narzędzia symulacji wymogów występujących na określonych stanowiskach pracy. Tego typu techniki mogą być stosowane zarówno do szkolenia indywidualnego, jak i do szkoleń w grupach. Do typowych metod kształcenia i szkolenia poza stanowiskiem (miejscem) pracy należą: wykłady, seminaria, konferencje, kursy, wideotelekonferencje, pokazy filmów instruktażowych, gry menedżerskie i inscenizacje, metody i techniki symulujące rzeczywiste działania, np. z pomocą komputerowych symulacji prognozowanych procesów i zdarzeń gospodarczych, technicznych, społecznych. Używa się też różnych narzędzi pracy takich jak trenażery lub symulatory w szkoleniu pilotów, operatorów sprzętu, kierowców, kosmonautów, rakiet balistycznych dalekiego zasięgu itp. Można też stosować techniki: analizy przypadku (case study), technika uczenia się tzw. e-learningu, która polega na wykorzystaniu Internetu i sieciowego intranetu w procesie szkoleniowym, różne wyspecjalizowane techniki uczenia się, nauczania itp.

Tabela 7.1

Metody szkolenia i doskonalenia kadr według R. Griffina

Metoda	**Uwagi**
1	2
Zadana lektura	Lektury mogą być przygotowane specjalnie dla celów szkoleniowych albo nie.
Szkolenie poprzez modelowanie zachowań	Wykorzystanie nagranego na taśmie wideo modelu pokazującego poprawne zachowanie i następnie odgrywanie ról przez szkolonych i omówienie poprawnego zachowania. Wykorzystywane szeroko do szkolenia nadzoru w obrębie stosunków międzyludzkich.
Symulacje działalności gospodarczej	Symulacje na papierze oraz komputerowe „gry gospodarcze", przeznaczone do nauki umiejętności kierowniczych.
Omawianie przypadków	Dyskusja w małych grupach rzeczywistych lub fikcyjnych przypadków.
Konferencja	Dyskusja w małej grupie wybranych tematów, zwykle prowadzona przez szkoleniowca.
Wykład	Ustne przedstawienie materiału przez szkolącego, z ograniczonym udziałem słuchaczy lub w ogóle bez takiego udziału.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

cd. tabeli 7.1

1	2
Szkolenie na stanowisku pracy	Nie obejmuje instruktażu; doraźne i luźne prowadzenie przez bardziej doświadczonych pracowników; staranne wyjaśnienia, pokazy i praktyka nadzorowana przez wykwalifikowanego szkoleniowca.
Programowany instruktaż	Metoda, w której sam szkolony reguluje tempo przyswajania sobie materiału z wykorzystaniem tekstu lub komputera, za czym idzie cykl pytań i odpowiedzi; przygotowanie kosztowne.
Inscenizacja (odgrywanie ról)	Szkoleni odgrywają role np. „szefa oceniającego wyniki" lub „podwładnego reagującego na ocenę" w celu zdobycia doświadczenia w stosunkach międzyludzkich.
Trening wrażliwości	Zwany również techniką grupy T albo szkoleniem laboratoryjnym; jest to intensywne ćwiczenie w małej grupie, w której poszczególni uczestnicy oceniają się wzajemnie i wypróbowują nowe zachowania. Ma sprzyjać budowie zaufania, otwartej komunikacji i zrozumieniu dynamiki grupowej.
Trening „w przedsionku"	Nadzorowane ćwiczenie w czynnościach manualnych w wyodrębnionym obszarze roboczym, gdzie główny nacisk spoczywa na bezpieczeństwie, nauce i informacji zwrotnej, a nie na wydajności.
Interaktywne wideo	Nowa technika wykorzystująca komputery i wideo.

Do nowszych, jeszcze do niedawna mniej popularnych w Polsce, technik szkolenia należały: metody symulacyjne, treningi e-learningowe, technika couchingu, mentoringu, uczenia się w działaniu (action learning) czy rotacji stanowisk pracy.

Metoda uczenia się w działaniu (action learning) polega głównie na wykonywaniu w grupie lub indywidualnie projektu-zadania, z którym organizacja ma większe kłopoty. Przeszkoleni i przygotowani do rozwiązania problemu projektowego pracownicy na podstawie uwag, rad, konsultacji szkoleniowców potrafią w sposób konstruktywny rozwiązać projektowane zadanie. Program uczenia się przez działanie, opierając się na realnych problemach oferuje uczestnikom możliwość znalezienia własnych rozwiązań zwiększając wiarę we własne siły i dając poczucie osiągnięcia zamierzonego celu. **Action learning** jest „[...] procesem uczenia się, który gwarantuje naukę z działania, a nie z podręczników

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

czy wykładów”[22]. Model uczenia się przez działanie nawiązuje do cyklu uczenia się, czyli przechodzenia przez etapy: od działań, poprzez przywołanie w pamięci wykonanych czynności i refleksję nad nimi, utrwalenie nabytych wiadomości, wyciągnięcie wniosków do podjęcia kolejnych zaplanowania działań. Zgodnie z teorią Reg Reveansa, autora koncepcji uczenia się przez działanie, uczenie się (**U**) składa się z dwóch elementów: zaprogramowanego lub wyuczonego uczenia się (**Z**) połączonego z zadawaniem pytań (**P**), aby otrzymać równanie podstawowe

$$\mathbf{U = Z + P}$$

- gdzie **Z** to efekty nauki z książek, wykładów, kursów, albo umiejętności nabyte oraz utrwalone poglądy i założenia, które wspierają nasze działania,
- **P** oznacza formułowane przez nas pytania skierowane do siebie i innych jako narzędzia pobudzania do refleksji i myślenia, z czego mogą wyłonić się nowe skuteczne nauki i działania[23].

Metoda szkolenia e-learning polega na dostarczeniu treści szkolonym głównie poprzez Internet lub sieć wewnątrz instytucjonalną (intranet) wykorzystując w szkoleniu wysoko zaawansowane technologie komputerowe, ale i prostsze, np. multimedialne sieci i technologie łączące tekst, obraz, dźwięk, ruch w wielu wymiarach i konfiguracjach czasowo-przestrzennych. Trzeba tu wyraźnie zaznaczyć, że e-learning wykracza daleko poza świat komputerów, sieci i multimedia. **Jest to forma szkolenia, która służyć może pozyskiwaniu i przekazowi wiedzy, kompetencji i umiejętności.** Jednakże dopiero Internet stworzył możliwości taniej, powszechnej, interaktywnej i multimedialnej formy komunikacji w procesie uczenia się i nauczania. E-learning obejmuje wiele form prowadzenia i wzbogacania systemu szkoleń, których nie można zaliczyć do nauczania z pomocą komputera, jak chociażby szkolenia z wykorzystaniem audio i wideokonferencji, różnorodne formy komunikacji bezpośredniej, mentoringu czy coachingu. E-leraning w procesie szkoleniowym pozwala na:

a) precyzyjne i niezawodne identyfikowanie potrzeb szkoleniowych i zarządzania kompetencjami oraz wykształconymi umiejętnościami szkolonych osób,

b) sprawną organizację procesu przygotowania i opracowania materiałów szkoleniowych,

c) komunikowanie się i współdziałanie na odległość pomiędzy szkolącym i szkolonymi,

[22] K. Wienstein-Fitzgerald: Action Learning. Petit, Warszawa 1999, s. 12.
[23] Ibid., s. 16-36.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

d) przeprowadzenie procesu oceny szkolenia i jakości wyników szkoleniowych w sposób wielowymiarowy,

e) zarządzanie procesem szkoleniowym poprzez system informatyczny, który może wspomagać cały proces edukacyjny (przygotowanie, nadzór nad przebiegiem i jego ocenę),

f) zarządzanie bazą wiedzy szkoleniowej i szkolonych danej organizacji itp.

E-learning jako nowa forma uczenia się wymaga, bardziej aniżeli inna forma nauczania, aktywnej postawy uczących się czy szkolonych. Stwarza on szczególne szanse w uczeniu się i nauczaniu na odległość, w szkoleniu kadr oddalonych od centrum szkoleniowego, w sytuacjach wymagających szybkiego pozyskania i przekazu nowej wiedzy oraz kompetencji. Może być efektywną i tańszą metodą uczenia się i nauczania uczniów, studentów, kursantów szkoleń różnych firm, których filie rozrzucone są na całym świecie, a koszty podróży i czas dojazdów na szkolenia są zbyt wysokie. Niezwykle **ważne funkcje spełnia e-learning w kształceniu i szkoleniu na odległość w rozwijaniu unikalnej, ale i standartowej, uniwersalnej wiedzy i umiejętności, zwłaszcza gdy brak jest profesjonalnych kadr szkoleniowych.**

System metod realizacji zdalnego uczenia się i nauczania obejmuje:

a) metody szkolenia i kursy e-learningowe służące samodzielnemu uczeniu się i studiowaniu,

b) metody przekazu audio i wideo poprzez Internet,

c) metody szkoleniowe: wideo i audiokonferencje,

d) techniki projektowania wirtualnej społeczności – grup szkoleniowych,

e) metodę pracy zespołów szkoleniowych w kontakcie z centrum szkolenia (liderem szkolenia),

f) techniki sterowania szkoleniem przez trenera, coacha, mentora,

g) metody wspomagania w zasoby wiedzy i informacji szkoleniowych.

Metody te powinny ułatwiać pozyskanie wiedzy i umiejętności szkolącym się wykształcając ich zdolności uczenia się: słuchania, czytania, oglądania, dyskutowania, zapamiętywania, modelowania zachowań własnych i zespołu szkoleniowego, poszukiwania porad eksperckich, kształtowania zdolności badawczych, diagnozowania i eksploracji w nowych dziedzinach studiów itp.

Narzędziami praktycznymi pozyskiwania tej wiedzy i umiejętności przez szkolących się na odległość w środowisku zdalnego nauczania w tzw. systemie on-line są:

- **konferencje on-line,** internetowy przekaz audio lub wideo, kursy e-learningowe,
- **listy e-mailowe, chaty, poszukiwania porad w Internecie**, wirtualne tablice,

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

– **wirtualne laboratoria, modele grupowej dyskusji i krytyki**, symulacje i gry,
– **komunikacja i rozmowy z ekspertami**, odgrywanie ról, budowa wirtualnych społeczności, analizy przypadków – case study, ćwiczenia i testy sprawdzające, e-mentoring, wirtualne biblioteki i inne formy pozyskiwania zasobów tekstowych itp.[24].

Projekt systemu e-learningowego dotyczącego szkoleń może być wspomagany oprogramowaniem obejmującym głównie trzy zasadnicze moduły:

I – podsystem zarządzania szkoleniami (harmonogramy zajęć szkoleniowych, zasoby kadr, katalogi, sale, sprzęt, wyposażenie itp.),

II – podsystem zarządzania materiałami szkoleniowymi i zasobami (opracowanie materiałów, projekty ćwiczeń, testów, pytań, zdjęć, filmów, grafiki w szkoleniu),

III – podsystem nadzoru i zarządzania zdalną komunikacją i współpracy synchronicznej pomiędzy częściami systemu.

Korzyści i ocena szkoleń metodą e-learningu dokonywana może być z pomocą modelu D. Kirkpatricka obejmującego cztery poziomy: ocenę szkoleń przez słuchacza, ocenę szkoleń przez pomiar wyników szkolenia, ocenę szkoleń poprzez ocenę zachowań i kompetencji osoby szkolonej w miejscu pracy oraz ocenę szkolenia poprzez korzyści biznesowe firmy[25].

Coaching – jako metoda szkolenia – oznacza partnerski sposób dzielenia się wiedzą przez coacha (trenera) z podległymi mu pracownikami mając na celu poprawę wyników i efektów pracy. **Coaching jest to partnerska pomoc coacha w identyfikacji, wzmacnianiu i racjonalizacji działań oraz zachowań danej osoby (zespołu) poprzez analizę i przemyślenie oraz diagnozę stanu dotychczasowego, dotyczącego wiedzy, działań, umiejętności i zachowań, a także podjęcie stosownych decyzji zmiany tego stanu rzeczy.**

Coaching bywa też określany jako proces, dzięki któremu możliwe staje się przyswajanie wiedzy i rozwój, a przez to doskonalenie umiejętności. Aby być dobrym trenerem, trzeba znać i rozumieć ten proces, a także opanować wachlarz stylów, umiejętności i technik zgodnych z kontekstem, w którym coaching jest realizowany[26]. Zdaniem Sary Thorpe i Jackie Clifford, coaching oznacza „[...] pomoc danej osobie we wzmacnianiu i udoskonalaniu działania poprzez refleksję nad tym, jak stosuje się konkretną umiejętność i/lub wiedzę”[27]. Coaching

[24] Między innymi Materiały z konferencji E-learning w społeczeństwie wiedzy. AGH, Kraków 14.03.2005; M. Dąbrowski: E-edukacja wystartowała. „Gazeta SGH” nr 198/199 z 15.11.2004, s. 11-13; Rozwój E-edukacji w ekonomicznym szkolnictwie wyższym. AE, Katowice 2004.
[25] Zob. 7.3.3.
[26] E. Parsloe, M. Wray: Trener i mentor. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 48.
[27] S. Thorpe, S. Clifford: Podręcznik coachingu. Rebis, Poznań 2004, s. 12, 21.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

sprzyja rozwojowi i tworzeniu inteligentnych, uczących się organizacji. Coaching może być realizowany poprzez:

– wspieranie pracownika w jego osobistym rozwoju,
– partnerską pomoc w procesie uczenia się, dialog pomiędzy menedżerem – coachem a pracownikiem, którego celem może być wyzwolenie potencjału kreatywności, odpowiedzialności i energii pracownika w jego rozwoju,
– planowy i systematyczny program wspierania rozwoju pracownika czy kierownika lub przyszłego menedżera.

Dobre funkcjonowanie metody coachingu jako procesu zależy od realizacji kilku warunków:

1. Uświadomienia sobie przez ucznia (szkolonego) potrzeby zmian swojego działania lub techniki wykonywania zadań.

2. Planowania pod kątem osobistej odpowiedzialności za wyniki ucznia; opracowanie dobrego planu rozwoju osobistego (PRO), który wymaga odpowiedzi na następujące pytania:

– co mamy osiągnąć,
– jak tego dokonać,
– gdzie się ma to odbywać,
– kiedy rozpocząć i zakończyć,
– kto ma być zaangażowany,
– z kim należy uzgodnić plan.

Ponadto, plan rozwoju osobistego powinien być:

a) celowy (jeden dwa dobrze sprecyzowane cele),
b) konkretny,
c) realny,
d) mierzalny,
e) istotny,
f) określony czasowo (np. na 3 miesiące).

W literaturze poświęconej zarządzaniu używa się skrótu SMART, od pierwszych liter słów: specyficzny, mierzalny, akceptowalny, realny, terminowy, lub SMAC, dla określenia dobrze sformułowanych celów, np. szkoleniowych, w ramach coachingu[28].

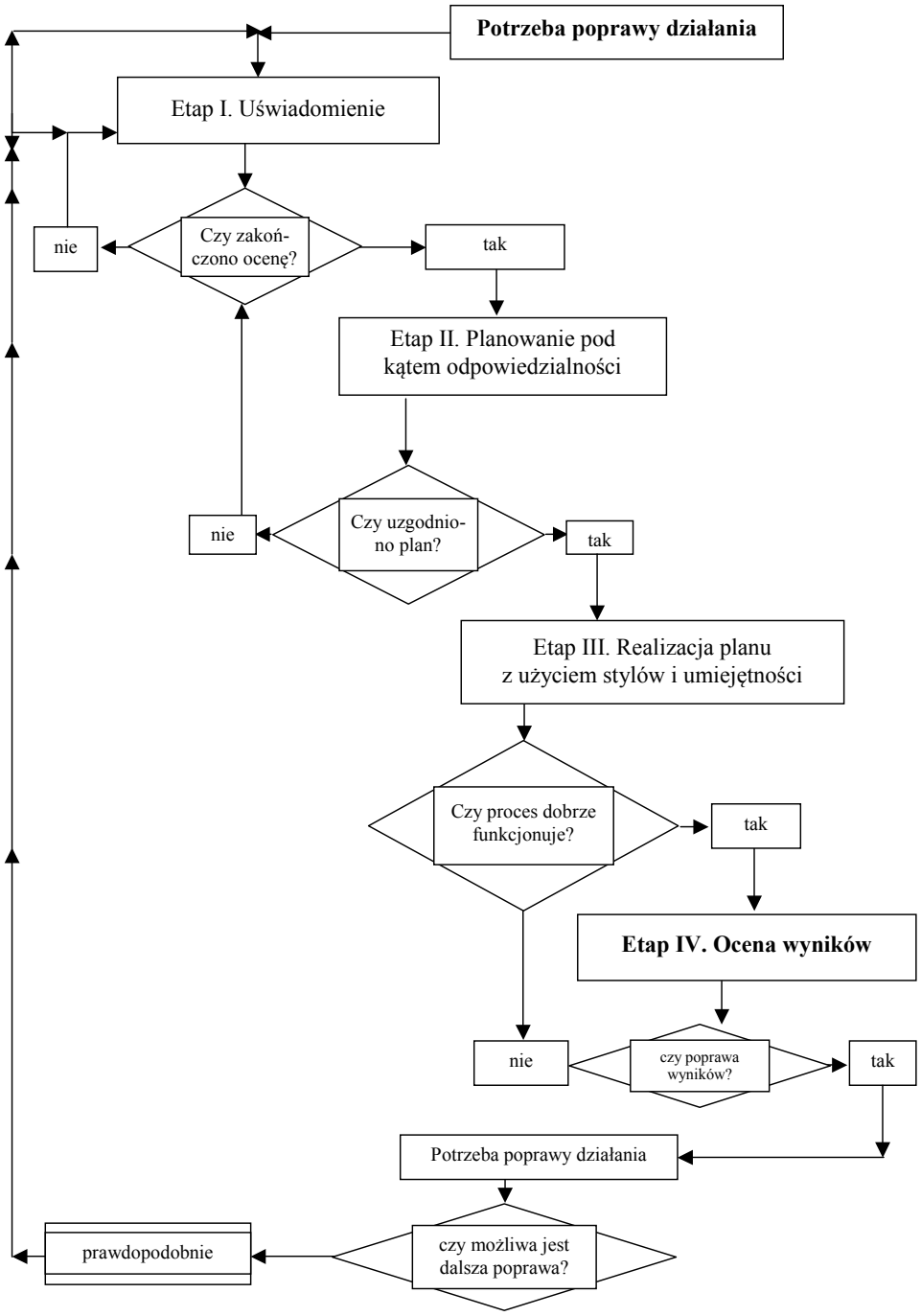
3. Realizacji planów z wykorzystaniem stylów, technik i umiejętności odpowiadających sytuacji w jakiej jest uczeń.

4. Oceny wyników.

Graficzną ilustrację modelu szkolenia za pomocą coachingu prezentuje według E. Parsloe rys. 7.6.

[28] Ibid., s. 60.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633



Rys. 7.6. Model procesu coachingu według E. Parsloe i M. Wray

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

Wielu coachów-trenerów w praktyce szkoleniowej myli ostatni etap – ocenę z monitoringiem. Ocena jest analizą programu rozwoju osobistego (PRO) po jego zrealizowaniu, podczas gdy monitoring polega na regularnym sprawdzaniu, czy realizacja PRO daje oczekiwane wyniki. Ocena jest zatem działaniem oddzielonym od samego procesu, a udział w nim biorą trener i uczeń. Ocena ma udzielić odpowiedzi na pytania:

Czy zostały osiągnięte wyznaczone cele?

Czy poszczególne części PRO były realizowane według przyjętej kolejności?

Jakie zmiany wprowadzono do PRO i dlaczego?

Czy pojawiły się jakieś niespodziewane wyniki? (in plus lub in minus)?

Co należałoby zmienić w PRO w przebiegu procesu?

Czy występuje potrzeba opracowania nowego PRO w celu uzyskania dalszej poprawy?[29]

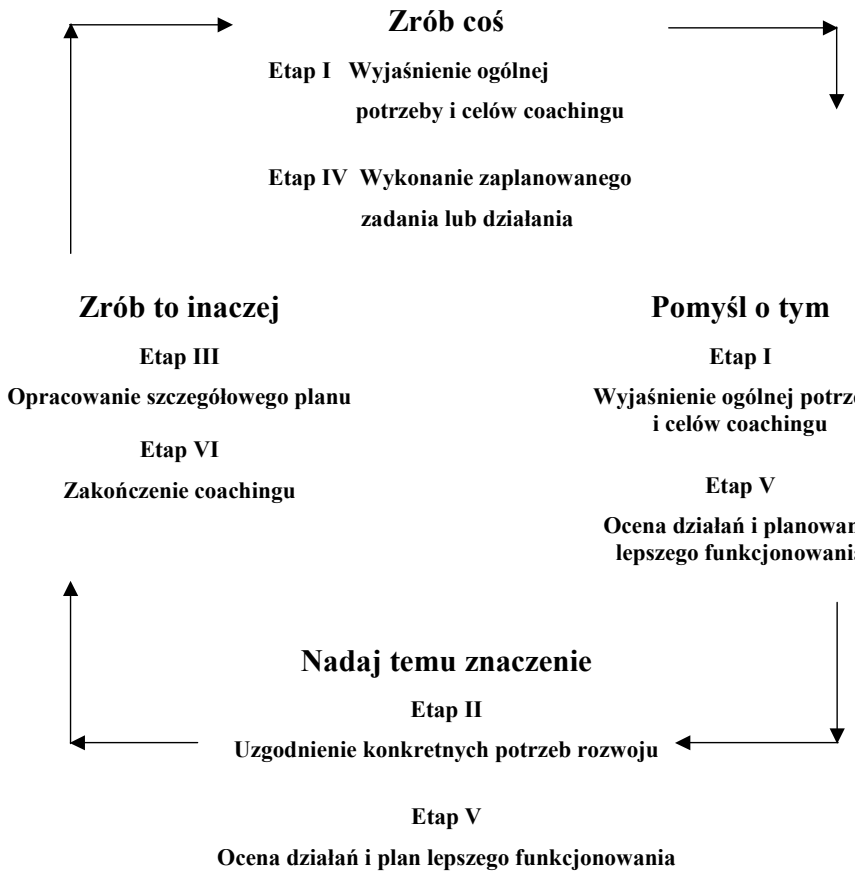
Efektywny, bardziej ogólny model coachingu, bo odnoszony nie tylko do jednostki, ale i do zespołów, zintegrowany z cyklem uczenia się D.A. Kolba, obejmuje, zdaniem S. Thorpe i J. Clifford, sześć etapów:

1) określenie potrzeby przeprowadzenia coachingu oraz ustalenia jego celów,
2) uzgodnienie konkretnych potrzeb rozwojowych,
3) opracowanie szczegółowego planu coachingu,
4) realizację zadania bądź określonego działania ujętego w planie,
5) ocenę wykonanych działań oraz planowanie efektywniejszego funkcjonowania,
6) zakończenie coachingu[30].

Graficzną ilustrację procesu coachingu i jego związku z cyklem uczenia się D.A. Kolba przedstawia rys. 7.7.

[29] Ibid., s. 49-53.
[30] Ibid., s. 39-41.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633



Rys. 7.7. Schemat procesu coachingu w powiązaniu z cyklem D.A. Kolba

Źródło: S. Thorpe, J. Clifford: Podręcznik coachingu. Rebis, Poznań 2004, s. 40.

Rozpoczęcie szkolenia mającego służyć określeniu potrzeb rozwoju jednostki lub zespołu, z ewentualnym wykorzystaniem metody coachingu jako metody właściwej w konkretnym przypadku, uzależnione jest od odpowiedzi na pytania:

a) czy dana osoba, zespół posiada umiejętności lub wiedzę potrzebną do wykonania zadania,

b) czy zadanie, działanie będzie wykonywane w najbliższej przyszłości,

c) jeżeli coach pracuje z jednostką bądź członkami zespołu indywidualnie, czy będzie umiał pomóc, wzmocnić bądź poprawić odpowiednie aspekty jej działania.

Jeżeli na te pytania uzyska się odpowiedź twierdzącą, wówczas coaching jest najprawdopodobniej odpowiednią metodą procesu szkolenia i uczenia się. W innym przypadku należy wziąć pod uwagę takie metody uczenia się jak:

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

e-learning, uczenie się przez działanie (learning action), mentoring, trening grupowy, indywidualny, materiały do samodzielnego uczenia się czy trening-szkolenie, instruktaż w miejscu lub poza miejscem pracy.

Mentoring jest metodą szkolenia polegającą na wspieraniu w rozwoju młodszych, mniej doświadczonych pracowników poprzez takie formy jak: promowanie, zachęcanie, udzielanie rad, podpowiedzi, namawianie, informacje sprzężenia zwrotnego, wspieranie w działaniach związanych z dużym ryzykiem, nadzorowanie i monitorowanie jego sukcesów, ale i możliwych porażek. Starszy kolega, mistrz w danym fachu lub kierownik, bierze na siebie odpowiedzialność za wspieranie w rozwoju młodszego pracownika. Mentoring uznaje się za najbardziej skuteczną metodę rozwoju. To proces, który sprzyja rozwojowi personalnemu, kompetencji, wiedzy i zdolnościom danej osoby, ale może też wspierać rozwój całej organizacji. Mentoring cechuje obiektywność, zaufanie, szczerość, a niekiedy dyskrecja w stosunkach mentor-osoba ucząca się. Dysponujący dużym doświadczeniem mentor dzieli się swoją wiedzą z kimś, kto ma skromniejszą wiedzę i doświadczenie. Dzieje się to na zasadzie wzajemnego zaufania ucznia do mentora, i wzajemnie. Mentor wspiera, wskazuje drogę, pomaga w dokonaniu postępów w nauce, pracy, myśleniu. Mentoring może przybierać formę formalnego lub nieformalnego związku mentora z osobą mu powierzoną przez organizację lub też odbywać się z inicjatywy mentora. Sformalizowane programy mentoringu realizowane są często w przypadku szkolenia absolwentów szkół przyzakładowych lub nowo zatrudnianych młodych pracowników. Złe i niepożądane wzorce zachowań mentorów mogą być szkodliwe dla młodych pracowników. Dlatego też należy starannie dobierać mentorów i okresowo kontrolować ich rezultaty.

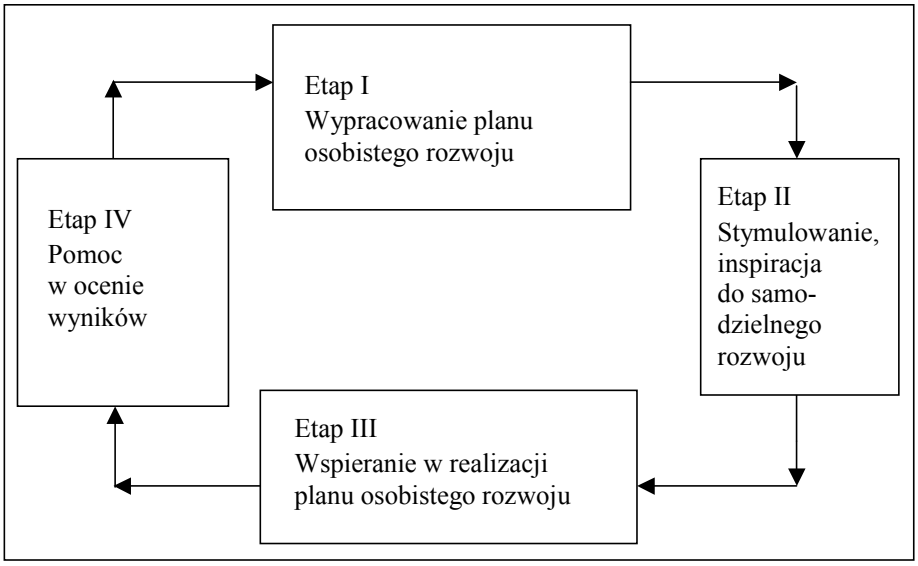
Mentoring jako proces może być realizowany w kilku etapach, jako:

1) pomoc, doradztwo mentora w wypracowaniu planu osobistego rozwoju przez ucznia,
2) stymulowanie i inspirowanie do samodzielnego rozwoju ucznia,
3) wspieranie, udzielanie pomocy, wzmacnianie wiary w siebie w realizacji programu osobistego rozwoju ucznia, bez prób narzucania własnych preferencji i wyborów przez mentora,
4) pomoc w ocenie wyników (pomoc w przygotowaniu ucznia do formalnej oceny oraz zachęcanie go do wyznaczania sobie dalszych celów rozwoju i kariery zawodowej)[31].

Graficzną ilustrację modelu procesu mentoringu z uwzględnieniem kolejnych jego etapów odzwierciedla rys. 7.8.

[31] Ibid., s. 82-104.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633



Rys. 7.8. Proces mentoringu

Z wyróżnionych metod i technik rozwoju i szkolenia zawodowego pracowników wybór konkretnej metody zależy od:
- celów i przedmiotu szkolenia,
- preferencji danej metody lub techniki przez instruktorów, trenerów szkolenia,
- miejsca szkolenia: zewnętrzne, wewnętrzne, w zakładzie, poza zakładem, w kraju czy za granicą, w plenerze czy w sali zajęć szkoleniowych,
- uczestników szkolenia, ich motywacji i zainteresowania szkoleniem,
- środków – budżetu na szkolenia itp.

Wiele z wyróżnionych metod i technik szkolenia może być wykorzystywanych zamiennie – w szkoleniach na stanowiskach pracy, podczas pracy lub poza miejscem pracy: w ośrodkach szkolenia, w warsztatach szkoleniowych, salach konferencyjnych, seminaryjnych itp.

7.3.3. Ocena procesu szkolenia oraz mierniki efektywności szkolenia i rozwoju pracowników

Rozwój kompetencji pracowników poprzez szkolenie poddawany jest ocenie przez samych zainteresowanych – osoby szkolone, jak i przez organizację szkolenia – jej wykładowców, instruktorów, trenerów czy menedżerów organizacji, którzy uczestniczyli w typowaniu uczestników szkolenia. **Ocena szkolenia** to bardzo ważny proces, albowiem pozwala generalnie stwierdzić:

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

a) na ile skuteczne i efektywne są wyniki procesu szkolenia,

b) czy w związku z tym szkolenie miało sens praktyczny,

c) co należy zmienić w procesie systemu szkolenia, aby wyeliminować ewentualne niesprawności lub wzmocnić pozytywne ogniwa systemu, co prowadziłoby do wyższych efektów szkolenia i poprawy poziomu jego skuteczności.

Na proces rozwoju kompetencji zawodowych pracowników oraz ocenę wyników szkolenia jako narzędzia rozwoju wpływa wiele czynników, między innymi takich jak:

a) **cele** jakie zamierzono osiągnąć poprzez rozwój pracowników (np. wzrost innowacyjności przedsiębiorstwa, wypełnienie luki sukcesji po pracownikach odchodzących na emerytury, renty czy do innych bardziej atrakcyjnych zakładów),

b) zastosowane **metody i techniki rozwoju** zasobów ludzkich (szkolenia i kształcenie, doskonalenie kompetencji kadr),

c) **warunki** w jakich przeprowadza się procesy szkoleń zawodowych,

d) **organizacja, miejsce i czas organizacji szkoleń** pracowniczych,

e) **jakość szkolenia,** które przeprowadza dana **instytucja szkolenia: kadra szkoleniowa – jej kompetencje i umiejętności** przekazu pożądanej wiedzy,

f) motywacja osób wytypowanych do przeszkolenia.

W wyniku procesu edukacji i szkolenia pracowników oraz menedżerów poprawia się jakość ich pracy zawodowej, rozwijają się ich kompetencje i w konsekwencji rezultaty działań organizacji. Kompetentne, efektywne organizacje potrzebują kompetentnych menedżerów i pracowników. Za rozwój zawodowy pracowników w znacznej mierze odpowiadają sami pracownicy organizacji. Nie oznacza to zwolnienia pracodawcy z obowiązków wspierania procesów rozwojowych swoich kadr pracowniczych. Co więcej, wiele firm przejmuje na siebie poważne zaangażowanie organizacyjne i finansowe w rozwój zawodowy swoich pracowników, ale także w ich kształcenie i ogólny rozwój intelektualny. Sądzi się bowiem, że mądry, wszechstronnie wykształcony, kompetentny pracownik ma większy potencjał intelektualny generowania nowych, innowacyjnych rozwiązań i wykorzystywania swoich umiejętności oraz zachowań w kierunku pożądanym przez organizację. **Rozwój kompetencji zawodowych pracownika zależy między innymi od:**

a) **czynników zewnętrznego otoczenia,** takich jak wiedza pozyskana z otoczenia, odbyte na zewnątrz kursy, szkolenia, staże, zdobyte doświadczenia zawodowe z innych firm itp.,

b) **czynników wewnątrzorganizacyjnych,** między innymi takich jak wewnętrzne szkolenia, praca i instruktaż – trening na stanowisku, przekazy wiedzy przez opiekunów, współpracowników, procesy uczenia się nowych zachowań

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

i zdolności w praktyce czy ćwiczenie umiejętności w realnych warunkach funkcjonowania organizacji,

c) **osobistego rozwoju pracownika** poprzez samokształcenie i dbałość o własny rozwój osobowości, kształtowanie własnych postaw, umiejętności czy zachowań w konkretnych sytuacjach pracy.

Zasadniczym przedmiotem oceny systemu szkolenia powinien być przede wszystkim sam system szkolenia, czyli:

- **cele i zadania procesu szkoleniowego – ocena planów, programów szkoleniowych**, ich poziomu jakościowego oraz ocena stopnia ich realizacji,
- **zastosowane metody, techniki i formy szkolenia – ich skuteczność, przydatność i efekty**,
- **uczestnicy szkolenia: pracownicy, kadra menedżerska –** ich wyniki szkoleniowe (punkty, oceny z testów, egzaminów, sprawdzianów) wykonanych zadań teoretycznych i praktycznych w trakcie szkoleń,
- **instruktorzy szkolenia, kadra szkoleniowa –** ocena jakości dyplomów,
- **menedżerowie i pracownicy służby szkoleniowych –** za prawidłową identyfikację potrzeb szkoleniowych w organizacji, dobór programów szkolenia, prawidłowy dobór kryteriów i politykę selekcji pracowników poddanych procesowi szkolenia,
- **menedżerowie strategiczni ds. zasobów ludzkich** – za strategie rozwoju zasobów ludzkich organizacji: plany i strategie szkoleniowe, a zwłaszcza za **podjęte decyzje dotyczące rozwoju zasobów i ekonomikę szkoleń**.

W teorii zarządzania zasobami ludzkimi znana jest **koncepcja oceny systemu szkolenia D.L. Kirkpatricka, który wyróżnia cztery etapy-poziomy ocen procesu szkolenia:**

1. **Poziom 1 – reakcji.** Obejmuje on badania reakcji uczestników szkolenia poprzez pomiar bezpośredniego zadowolenia uczestników szkolenia. Ocenę reakcji można przeprowadzić biorąc pod uwagę:

a) opracowane standardy – kryteria ocen,

b) ustalenie metod pomiaru reakcji,

c) pomiar reakcji na podstawie standardów – kryteriów biorąc za podstawę:

- bezpośrednie opinie wszystkich uczestników szkolenia,
- wykorzystanie informacji dotyczących reakcji w ocenie szkolenia.

2. **Poziom 2 – uczenia się.** Pozwala on uzyskać informacje o realizacji celów procesu szkolenia. W ramach tego etapu powinno się stwierdzić, jaką wiedzę, nowe kompetencje i jakie nowe umiejętności nabyli uczestnicy szkolenia oraz w jakim zakresie zmieniły się ich postawy. W ocenie można wykorzystać testy przeprowadzane zarówno przed, jak i po szkoleniu.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

3. **Poziom 3 – zachowań.** Na tym etapie ocenie podlega proces zmiany zachowań uczestników szkolenia po ich powrocie do pracy. Przedmiotem oceny jest analiza porównawcza wiedzy, umiejętności i postaw pracowników jaką pozyskali z ośrodka szkolenia z tą, którą przenieśli do miejsca pracy. Przedmiotem oceny jest zmiana zachowań, zastosowanie nabytej wiedzy i umiejętności po szkoleniu w stosunku do stanu przed szkoleniem.

4. **Poziom 4 – wyników.** Jest ostatnim etapem ocen szkolenia, który ma dostarczyć podstaw do określenia, jakie są efekty procesu szkoleniowego w kontekście poniesionych wydatków (kosztów szkolenia). Taka ocena powinna być dokonana przed, jak i po szkoleniu poprzez porównanie celów, planów szkoleniowych z ich realizacją. Ocena wyników powinna w miarę możliwości przybrać charakter ilościowy, chociaż jest to niezwykle trudne do osiągnięcia i nie zawsze oddaje właściwy obraz oceny. Są bowiem trudne do identyfikacji problemy szkolenia natury jakościowej, jak np. zadowolenie uczestników, rozwój kreatywnej postawy szkolonych, ich większa energia do działań, otwartość postaw do współpracy nad problemem itp.

Bardziej kompleksowym podejściem do oceny procesu szkolenia jest koncepcja A.C. Hamblina, w której kryterium oceny postępów w szkoleniu są wcześniej wytyczone cele. Obejmuje ona pięć poziomów ocen, pomiędzy którymi zachodzą związki przyczynowo-skutkowe. Są nimi: poziom wzbudzenia reakcji, proces uczenia się, zmiana zachowań, zmiany w organizacji oraz zmiana stopnia osiągnięcia celów ostatecznych szkolenia. Te i dalsze propozycje ocen systemu szkoleń zmierzają do systemowych analiz procesu oceniania: celów szkoleniowych, programu, jego efektywności i kosztów[32].

Wprawdzie po przeprowadzonym szkoleniu uwaga koncentruje się na szkolonych i szkolących, to jednak **zasadniczym przedmiotem oceny procesu szkolenia jest ostatecznie system szkolenia, jego skuteczność i efektywność**. Uczestnicy szkolenia, instruktorzy i trenerzy dostarczają bowiem wiedzy na temat sprawności **systemu szkolenia**, np. czy **stosowane metody i techniki szkolenia są skuteczne i efektywne**. Ostatecznym weryfikatorem korzyści szkoleniowych będą jednak rezultaty, a zwłaszcza efektywne wykorzystanie wiedzy w pracy zawodowej pracowników, które mogą potwierdzać kierownicy liniowi.

Doskonalenie zawodowe poprzez szkolenia grupowe powinno być ciągle uzupełniane **samodoskonaleniem**. Jest ono w Polsce niedoceniane i lekceważone. Świadczy o tym ciągle spadające czytelnictwo prasy oraz czasopism i książek fachowych. Ludzie wręcz tracą zdolność czytania. Znają co prawda litery, potrafią nawet czytać, ale tego nie rozumieją. Testy coraz częściej dowodzą, że ludzie czytając nie rozumieją instrukcji, przepisów, informacji pisanych, tak jak

[32] P. Bramley: Ocena efektywności szkoleń. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 23-37; M. Armstrong: Op. cit., s. 467-468.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

studenci nie rozumieją treści podręczników. Uczą się wobec tego treści na pamięć, której nie rozumieją i którą przez to łatwo się zapomina. Powodem jest dominacja przekazu głosowego panującego w radiu, telewizji, a nawet w Internecie. W dodatku człowiek nie tylko nie musi niczego czytać, ale jeszcze nie potrzebuje wyobraźni, bo wszystko mu pokażą na ekranie. Jest to zabójcze dla rozwoju intelektu, a zwłaszcza kreatywności i inwencji twórczej.

Kiedy spojrzy się na wykazy prenumerowanych w przedsiębiorstwach czasopism fachowych i zawartość bibliotek zakładowych uderza w tym zakresie przerażające ubóstwo. Prenumerata ogranicza się najczęściej do kilku gazet i czasopism kupowanych dla prezesa firmy oraz przepisów finansowo-księgowo-podatkowych, z których korzystają wybiórczo szefowie pionu księgowego. Powodem takiej sytuacji jest nie tylko ograniczoność środków finansowych, ale także brak kultury słowa pisanego. Dowodzą tego również teksty różnych pism urzędowych i opracowań, z których nieraz można się zdrowo uśmiać.

Dlatego nie można lekceważyć samokształcenia realizowanego poprzez rozwijanie czytelnictwa. Może to być doskonałe, uzupełniające i stosunkowo tanie źródło wiedzy fachowej przekładającej się po pewnym czasie na kreatywność i innowacyjność pracowników. Jeśli w taki sposób nie potraktuje się tego problemu, odbije się to prędzej czy później na kondycji firmy, bo „z próżnego i Salomon nie naleje".

7.4. Krótka refleksja na temat rozwoju zawodowego pracowników w Polsce

Z danych liczbowych dotyczących szkolenia i doskonalenia zawodowego pracowników w Polsce wynika, iż przedsiębiorstwa nie przykładają prawie żadnego znaczenia do bardzo ważnego elementu – podnoszenia kwalifikacji, a przez to kapitału intelektualnego firmy.

Przeciętny pracownik poświęca w Polsce na szkolenia w formach zorganizowanych zaledwie 2 godziny rocznie, podczas gdy w krajach rozwiniętych nawet 50 razy więcej. Szkolenia są w Polsce niepopularne i często traktowane są zarówno przez pracowników, jak i pracodawców (koszty) jako zło konieczne. Może to grozić w dłuższej perspektywie pogłębiającym się zacofaniem gospodarczym i społecznym.

Z badań wynika, że ze szkoleń korzystają albo sami właściciele, albo członkowie ścisłego zarządu lub też pracownicy służb finansowo-księgowych „pobierający nauki" w zakresie bardzo szybko zmieniających się przepisów podatkowych i ZUS-u. **Smutne jest to, że szeregowi pracownicy prawie**

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

w ogóle nie są poddawani żadnym szkoleniom, w związku z czym musi im wystarczyć przez całe życie zawodowe to, czego nauczyli się jeszcze w szkole, często 30, 40 lub 50 lat temu.

W chwili obecnej, kiedy **powszechnym standardem na świecie jest w biznesie zarządzanie przez wiedzę, zmiany i innowacje,** badane przedsiębiorstwa dają świadectwo zadziwiającej niefrasobliwości w tym względzie. Trzeba bowiem pamiętać, że **przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa jest tym większa, im w szerszym zakresie jest ona oparta na zasobach niematerialnych, a w szczególności na unikalnym zbiorze umiejętności i kompetencji menedżerów i specjalistów stanowiących kapitał intelektualny**.

Warto w tym miejscu podkreślić, że jeśli jakikolwiek pojedynczy czynnik tłumaczy japoński lub zachodni cud gospodarczy, to jest nim bez wątpienia ogólnonarodowa pogoń za wiedzą. Punkt ciężkości przesunął się tam od doskonalenia maszyn, urządzeń i technologii do wiedzy i informacji oraz innowacji nie tyle technicznych, co zarządczych. Nosicielami tych wartości są ludzie o najwyższych kwalifikacjach technicznych i ekonomicznych, a przede wszystkim menedżerskich i marketingowych. Tymczasem w opinii wielu zachodnich specjalistów od zarządzania i szkolenia kadr, większość polskich kierowników i biznesmenów w ogóle nie rozumie na czym polega prawdziwe zarządzanie, ekonomia i marketing. **Nie zdają sobie sprawy z tego, że podnoszenie kwalifikacji i kształtowanie motywacji ludzi należy do podstawowych czynników wzrostu innowacyjności i wydajności, a przez to i rozwoju firmy.** To właśnie pracownicy (a nie maszyny), dysponując entuzjazmem, kompetencjami i nowoczesną wiedzą w zakresie zarządzania, ekonomii i marketingu, tworzą postęp ekonomiczny. Jak pozostajemy daleko w tym względzie np. w stosunku do Zachodu niech świadczy ilość czasu przeznaczonego na dokształcanie i podnoszenie kwalifikacji pracowników. W USA handlowcy przebywają co roku na intensywnych szkoleniach trwających od kilku tygodni nawet do kilku miesięcy. W IBM nowy handlowiec nie jest samodzielny jeszcze przez 2 lata. Każdy handlowiec poświęca tam każdego roku 15% swojego czasu (50 dni roboczych!) na dodatkowe szkolenia. W Polsce szkolenia traktowane są z lekceważeniem i nieraz „rozrywkowo" uznając je jako „zło konieczne, choć kosztowne", na które nie warto wydawać pieniędzy.

Z przeprowadzonych badań wynika, że polski menedżer ma wciąż zbyt małą wiedzę i kwalifikacje w zakresie organizacji, zarządzania i marketingu. Sytuacji długo jeszcze nie poprawi obserwowany ostatnio szybki wzrost liczby studentów tego kierunku studiów. W związku z tym, cała wiedza organizatorska-zarządcza naszej kadry kierowniczej jest fragmentaryczna i dalece niewystarczająca, zwłaszcza w kontekście zapewnienia gospodarce długotrwałego rozwoju. Do tego dochodzi niebezpieczne przeświadczenie osób piastujących wysokie

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

stanowiska, że skoro jestem na szczycie, to wszystko wiem. Zamknięcie się menedżerów we własnym świecie spraw techniczno-technologicznych i codziennych problemów finansowych firmy nie wyczerpuje skomplikowanych spraw tzw. miękkiego zarządzania. Chodzi zwłaszcza o problemy zarządzania zasobami ludzkimi, szczególnie kształtowania stosunków interpersonalnych, komunikowania się w układzie „góra-dół-góra", kulturę organizacyjną, styl kierowania, zarządzanie wiedzą, kształtowanie marki i wizerunku firmy, stosowanie nowoczesnych metod zarządzania w celu poprawy pozycji konkurencyjnej firmy itp.

Przedstawione krótkie refleksje na temat roli szkolenia i doskonalenia zawodowego tak kierowników, jak i szeregowych pracowników powinny głęboko niepokoić. Jeśli sytuacja nie ulegnie zasadniczej zmianie, nigdy nie zdołamy dogonić przodujących krajów świata w rozwoju gospodarczym.

PYTANIA I PROBLEMY DO DYSKUSJI

1. Czy rozwój zawodowy pracownika to problem indywidualny czy problem firmy?
2. Czy podnoszenie kwalifikacji pracownika (np. studia filozoficzne pracownika działu marketingu) powinno być finansowane przez firmę?
3. Podaj argumenty pracodawcy i pracownika: dlaczego lepiej jest zatrudniać na umowę zlecenia lub o dzieło aniżeli na podstawie np. umowy terminowej lub na czas nieokreślony? Weź pod uwagę różne kryteria: krótko- i długoterminowe i inne.
4. Zgodnie z teorią ZZL – jakie czynniki wpływają na rozwój pracownika?
5. Jakie organy instytucji są odpowiedzialne za rozwój personelu? W jakim zakresie odpowiada za to dział personalny, kierownik liniowy, zakładowy instruktor kadr i szkolenia, dyrektor pracowniczy?
6. Jakie są kolejne kroki i procedury stwierdzające potrzeby rozwoju zawodowego pracownika?
7. Podaj znane ci klasyczne i nowoczesne metody rozwoju i szkoleń pracownika.
8. Od czego zależy zastosowanie tej lub innej metody szkolenia pracownika?
9. Jakie skutki mogą wywołać w firmie niskie nakłady na szkolenia i dokształcanie pracowników?
10. Jak oceniasz poziom wiedzy polskich menedżerów.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

LITERATURA WYKORZYSTANA W ROZDZIALE

Armstrong M.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.

Armstrong M.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie. Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków 1996.

Bramley P.: Ocena efektywności szkoleń. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.

Drucker P.: Społeczeństwo pokapitalistyczne. PWN, Warszawa 1999.

Griffin R.: Podstawy zarządzania organizacjami. PWE, Warszawa 1996.

Jurkowski R.: Zarządzanie personelem. Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.

Kossakowska M., Sołtysińska A.: Szkolenia pracowników a rozwój organizacji. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.

Lambert T.: Szkolenia i rozwój zawodowy. W: Problemy zarządzania. Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1999.

Lundy O., Cowling A.: Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.

Parsloe E., Wray M.: Trener i mentor. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.

Pocztowski A.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. PWE, Warszawa 2003.

Sloman M.: Strategia szkolenia pracowników. PWN, Warszawa 1997.

Szałkowski A.: Rozwój personelu. AE, Kraków 2002.

Thorpe E., Clifford S.: Podręcznik coachingu. Rebis, Poznań 2004.

Winstein-Fitzgerald K.: Action Learning. Petit, Warszawa 1999.

Whiddett S., Hollyforde S.: Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2003.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

ROZDZIAŁ 8

ROZWÓJ KARIERY I SUKCESJA

Pojęcia kluczowe: kariera, sukcesja, rozwój kariery, planowanie karier, fazy kariery, awans, zarządzanie karierą, analiza portfelowa zl, kadra rezerwowa.

8.1. Istota kariery i sukcesji

Początki obecnego zainteresowania karierą w krajach rozwiniętych są stosunkowo nieodległe, sięgają lat 70., kiedy to naukowcy z Massachusetts Institute of Technology (MIT), przede wszystkim T.T. Hall, Van Maanen i E. Stein wydali na ten temat trzy podstawowe (do dzisiaj aktualne) pozycje książkowe[1].

Pojęcie **kariera** wcześniej używane w socjologii i psychologii, obecnie ma swoje miejsce w naukach organizacji i zarządzania. Powoli znika jego pejoratywne znaczenie (nazywanie kogoś karierowiczem), a pojawia się tendencja do nadawania temu słowu treści ważnych, wiążących się z problematyką rozwoju pracowników.

Potoczne znaczenie słowa „kariera" oznacza awans, uznanie w oczach innych ludzi, sukces, obejmowanie nowego stanowiska. Ma ono jednak wieloznaczną interpretację w literaturze fachowej (tabela 8.1).

[1] Zarządzanie kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie. Monografie i Opracowania. SGH, Warszawa 2000, nr 470.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

Tabela 8.1

Definicje kariery

AUTOR	INTERPRETACJA POJĘCIA
W.F. Glick	Doświadczenie osoby związane z pracą w ciągu całego życia zawodowego.
M. Peal	Przyjęty przez jednostkę kierunek lub rozwój w toku życia.
A. Pocztowski	Wzorcowa sekwencja postaw i zachowań jednostki, związana z doświadczeniami w pracy w okresie jej życia.
W. Griffin	Zestaw związanych z pracą doświadczeń, zachowań i postaw przejmowanych w toku aktywnego zawodowego życia danej osoby.
M. Kostera, S. Kownacki	Droga rozwoju profesjonalnego, kolejne zdobywanie coraz wyższych stanowisk (kariera pionowa) i/lub specjalizacji (kariera pozioma, alternatywna).
J. Szczupaczyński	Sekwencja postaw i zachowań, jakie pracownik przejawia w granych przez siebie rolach i zajmowanych pozycjach zawodowych na przestrzeni całego życia zawodowego

Źródło: Opracowano na podstawie: Rozwój pracowników. Przesłanki, cele, instrumenty. Red. A. Szałkowski. Poltext, Warszawa 2002, s. 72; M. Kostera, S. Kownacki: Zarządzanie potencjałem społecznym. W: Zarządzanie. Teoria i praktyka. Red. A.K. Koźmiński, W. Piotrowski. PWN, Warszawa 2000, s. 449.

Interpretacje znaczeniowe pojęcia zawierają pewne elementy wspólne. Pierwszym elementem jest **czas**, w którym kariera ma miejsce – jest to czas aktywności zawodowej (pracy) danej osoby. Zdecydowana większość definicji odnosi się do pracy zawodowej, więc określają one karierę zawodową (w odróżnieniu od kariery życiowej). Następne elementy dotyczą składników kariery. Są to: **doświadczenia, postawy, pełnione funkcje, zajmowane stanowiska**.

P. Makin, C. Cooper i Ch. Cox wskazują na klasyfikację D.T. Halla jako najbardziej wyczerpującą. Wyróżnione w niej zostały cztery podstawowe typy definicji opisujących karierę jako:

– posuwanie się naprzód – kryterium różnicującym jest tu wartościowanie kierunku i kolejnych etapów na ścieżce kariery; jak to ujęli cytowani autorzy: „każde kolejne stanowisko jest, w pewnej globalnej ocenie, lepsze niż poprzednie”,

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

– zawód – kryterium wyróżniającym jest tu osiąganie profesjonalizmu w zawodzie; podejście takie zakłada ciągłość wykonywanego zawodu, ale niekoniecznie w ramach jednej organizacji,
– sekwencję prac na przestrzeni życia – kryterium różnicującym jest to, co i w jakim tempie dana osoba w swoim życiu zawodowym robi; jest to ten „ciąg, następstwo obejmowanych stanowisk, wykonywanych prac i/lub pełnionych funkcji",
– sekwencje doświadczeń związanych z rolą – wyznacznikiem są tu grane w życiu role, nie tylko zawodowe; interpretacja ta najsilniej koresponduje z nowoczesnymi koncepcjami kariery, pozwalając łączyć w sensowną całość wykonywane na przestrzeni całego życia zawody oraz okresy zatrudnienia poprzez odgrywane na tych etapach role i nabyte dzięki nim doświadczenie, umiejętności, wiedzę i postawy[2].

Dobitnie karierę zawodową można zdefiniować wywodząc to pojęcie z terminologii anglojęzycznej. **Kariera (career)** jest ciągiem, następstwem obejmowanych przez pracownika w danej organizacji stanowisk, wykonywanych prac i/lub pełnionych funkcji. Determinantami tak rozumianej kariery jest: kondycja psychofizyczna człowieka, jego talenty, kwalifikacje moralne (np. posiadanie takich cech, jak pracowitość, wytrwałość itp.) oraz obiektywnie istniejące możliwości rozwoju danego człowieka (odpowiednie uzbrojenie stanowiska pracy, sprzyjające środowisko społeczne, aprobata przełożonych i inne).

Karierę postrzegać można w dwóch wymiarach: obiektywnym i subiektywnym.

Wymiar obiektywny kariery koncentruje się na opisie takich cech jak: liczba i rodzaje stanowisk pracy, pełnione funkcje, możliwości partycypowania w pracach różnych gremiów, warunki wykonywania określonych prac i pełnionych funkcji, przyczyny i częstotliwość przemieszczeń wewnątrz organizacji.

Wymiar subiektywny związany jest z rozwojem i życiem osobistym danej jednostki, jej aspiracjami, systemem wyznawanych wartości itp.[3].

Swoistym wskaźnikiem kariery są uzyskiwane kompetencje wynikające z wiedzy, doświadczenia i podnoszonych kwalifikacji fachowych oraz wiązane z nimi przywileje ekonomiczne i pozaekonomiczne oraz prestiż wynikający z podziwu, jakim cieszy się profesjonalista w danym środowisku społecznym[4].

Pojęcie **sukcesja** wywodzi się z języka łacińskiego i oznacza tyle, co następstwo prawne, przejście na nabywcę danego prawa w całości od uprawnionego zbywcy. Może mieć charakter uniwersalny (gdy nabywca wstępuje w ogół

---

[2] P. Makin, C. Cooper, Ch. Cox: Organizacje a kontrakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy. PWN, Warszawa 2000, s. 50-51.
[3] A. Pocztowski: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Ossolineum, Wrocław 1996, s. 246.
[4] J. Sztumski: Elity. Ich miejsce i rola w społeczeństwie. „Śląsk", Katowice 2003, s. 98.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

praw i obowiązków poprzednika) albo szczegółowy (sukcesja syngularna, gdy przechodzi z jednego podmiotu na drugi tylko jedno ze ściśle określonych praw). Obowiązuje zasada, że następca prawny nie może uzyskać więcej praw niż miał je zbywca[5]. Sukcesja jako następstwo w przejmowaniu praw i obowiązków jest elementem kariery rozpatrywanej w ujęciu obiektywnym, rozumianej jako obejmowanie coraz wyższych stanowisk w karierze zawodowej.

8.2. Fazy rozwoju kariery zawodowej

W literaturze przedmiotu występują pojęcia ściśle związane z karierą (i sukcesją). Są to: rozwój (career development), planowanie kariery (career planning) i zarządzanie lub kierowanie karierą (cateer management).

Przez **rozwój kariery** należy rozumieć działalność personalną przedsiębiorstwa, która pomaga zatrudnionym w nim pracownikom planować ich przyszłą karierę w warunkach tegoż przedsiębiorstwa, mającą na celu osiągnięcie przez przedsiębiorstwo zakładanych celów, a przez pracownika maksymalnej satysfakcji i rozwoju w wykonywaniu danej pracy. **Planowanie karier** jest procesem, w którym jednostki identyfikują i podejmują działania skierowane na osiągnięcie celów kariery. **Zarządzanie (kierowanie) karierą** to proces, w którym organizacja wybiera, ocenia, przeznacza i rozwija pracowników, aby zapewnić sobie grupę wykwalifikowanych ludzi zdolnych zaspokoić przyszłe potrzeby firmy.

Uznaje się, iż planowaniem karier zajmują się jednostki[6], a zarządza karierami, za pomocą odpowiedniej komórki organizacyjnej i narzędzi, przedsiębiorstwo.

Najprostszy plan kariery powinien obejmować:

- kolejne (uporządkowane chronologicznie) doświadczenia zawodowe: na czym polegała ich ważność, istota i co one dały,
- obecną sytuację zawodową: na czym polega, jak jest, i jak ją oceniamy,
- precyzyjne zdefiniowane najważniejsze cele zawodowe, uporządkowane według kolejności ich realizacji: od bliższych do dalszych,
- warunki (wewnętrzne i zewnętrzne) osiągnięcia tych celów[7].

---

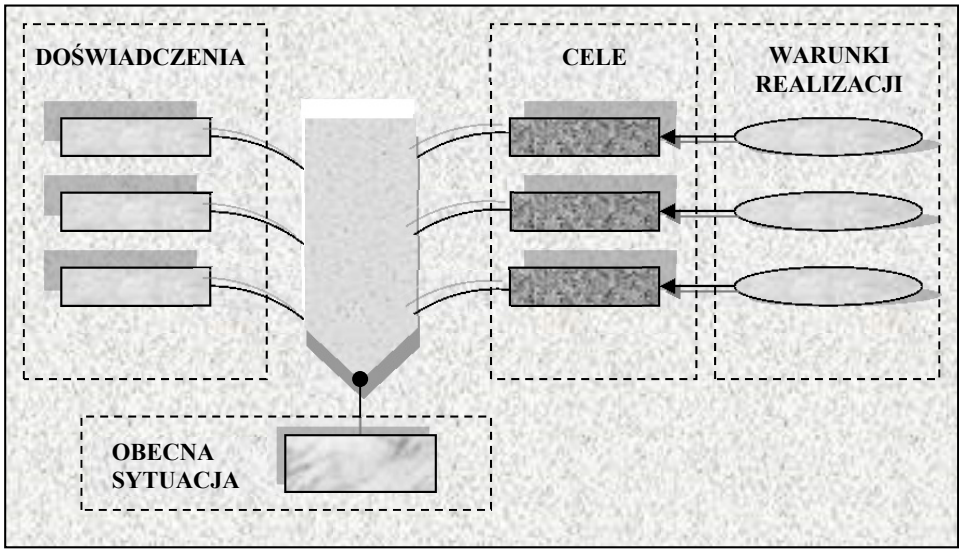
[5] Nowa encyklopedia powszechna. Tom 6. PWN, Warszawa 1996, s. 109.

[6] Planowanie kariery może być również funkcją polityki personalnej, np. P. Jankowski, J. Kraśniak: Planowanie ścieżki kariery jako instrument doskonalenia funkcjonowania przedsiębiorstwa. W: Przedmiotowe i podmiotowe uwarunkowania rozwoju organizacji. Zeszyty Naukowe. AE, Poznań 1997, nr 2, s. 51.

[7] A. Adamiec, B. Kożusznik: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Aktor – kreator – inspirator. Akade, Kraków 2000, s. 267.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

Ogólny model planu kariery przedstawia rys. 8.1.



Rys. 8.1. Model planu kariery

Źródło: M. Adamiec, B. Kożusznik: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Aktor – kreator – inspirator. Akade, Kraków 2000, s. 268.

Cykl życia zawodowego w ujęciu tradycyjnym składa się z czterech do sześciu etapów i dotyczy również rozwoju kariery.

Fazy kariery definiowane przez sukcesję ról i związane z nimi relacje oraz podstawowe typy aktywności opisano w tabeli 8.2.

Tabela 8.2

Cechy charakterystyczne faz kariery

FAZY	PODSTAWOWA AKTYWNOŚĆ	ISTOTA ROLI	TREŚĆ RELACJI Z INNYMI
Faza 1	Oczekiwanie pomocy Uczenie się Postępowanie w ślad za dyrektywami	Osoba terminująca	Zależność
Faza 2	Niezależny współpracownik	Kolega	Niezależność
Faza 3	Uczenie innych	Mentor	Odpowiedzialność za innych
Faza4	Wyznaczanie kierunków rozwoju	Sponsor	Wykonywanie władzy

Źródło: A. Miś: Wzorce karier menedżerów. W: Dylematy kształcenia menedżerów u progu XXI wieku. Red. T. Borkowski, A. Marcinkowski, A. Oherow-Urbaniec. Księgarnia Akademicka, Kraków 2001, s. 128.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

Osoba będąca w pierwszej fazie kariery zawodowej terminuje jako pracownik. Jest zależna od innych organizacji, w działaniu oczekuje instrukcji. Nie ponosi odpowiedzialności za błędy w pracy i jest w całości zależna od innych. W drugiej fazie jednostka staje się równoprawnym kolegą, niezależnym współpracownikiem, ponosi też odpowiedzialność za swe poczynania w organizacji. W fazie trzeciej staje się mentorem innych, uczy ich i wprowadza do organizacji ponosząc za nich odpowiedzialność. Ostatnia faza kariery charakteryzuje się odpowiedzialnością za organizację i jej rozwój. Wiąże się z dużym zakresem władzy wyznaczaniem kierunków rozwoju.

Każde stadium kariery cechuje się swoistymi zadaniami rozwojowymi, właściwym dla niego rodzajem działań i określonym typem relacji międzyludzkich (tabela 8.3).

Tabela 8.3

Zadania i funkcje w fazach kariery

ETAPY KARIERY				
	EKSPLORACJA	**UTWIERDZENIE**	**UTRZYMANIE**	**ODPADANIE**
Zadania rozwojowe	Identyfikacja zainteresowań i kwalifikacji Zgodność między własnym ja pracownika i pracą	Zaawansowanie Wzrost Bezpieczeństwo Kształtowanie stylu życia	Dbanie o utrzymanie wartości posiadanych kwalifikacji	Planowanie przejścia na emeryturę. Zmiana bilansu czasu między pracą i nie pracą
Główne funkcje	Pomaganie innym. Uczenie się. Działanie zgodne z instrukcją	Działanie na własny rachunek	Szkolenie Sponsorowanie Tworzenie polityki	Odchodzenie
Relacje z innymi	Uczeń	Kolega	Mentor	Sponsor
Wiek	Do 30 lat	30-45	45-60	Powyżej 60
Staż Pracy	Mniej niż 2 lata	2-20 lat	Powyżej 10 lat	Powyżej 10 lat

Źródło: Instrumentarium zarządzania zasobami ludzkimi. Red. K. Makowski. SGH, Warszawa 2002, s. 327.

W stadium eksploracji osoby podejmują decyzję o wyborze pracy zgodnej z ich zainteresowaniami. W tym celu analizują swoje zainteresowania, wartości i preferencje w stosunku do różnych prac, zawodów i karier, a następnie poszu-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

kują informacji na ich temat. W większości przypadków osoby podejmujące pracę po raz pierwszy nie są w wystarczającym stopniu przygotowane do pełnienia nowej roli zawodowej i efektywnego wykonywania związanych z nią obowiązków; potrzebują pomocy innych, bardziej doświadczonych pracowników.

W stadium utwierdzania pracownicy odnajdują swoje miejsce w firmie, wnoszą niezależny wkład, podejmują prace coraz bardziej odpowiedzialne. Pracownikom znajdującym się w tym okresie rozwoju zawodowego zależy na stworzeniu dobrego wizerunku własnej osoby. W tej fazie życia pod wpływem doświadczeń osobistych i zawodowych kształtuje się indywidualny styl życia.

W stadium utrzymania pracownicy skoncentrowani są przede wszystkim na dwóch kwestiach: zachowaniu rynkowej wartości swoich kwalifikacji i utrzymaniu wizerunku osoby wnoszącej liczący się wkład w realizację celów firmy.

Pracownicy w tym stadium kariery zdążyli już zdobyć duży zasób wiedzy zawodowej i ogromne doświadczenie. Ponadto, mają głębokie zrozumienie tego, jak dana firma powinna być prowadzona. Mogą więc być wartościowymi trenerami czy mentorami dla młodych pracowników.

W stadium odpadania pracownicy przygotowują się do zmiany stylu życia, ograniczania wymiaru czasu bądź całkowitej rezygnacji z aktywności zawodowej i wydłużenia czasu wolnego. Utrzymanie aktywności zawodowej w tym stadium często wiąże się z koniecznością zmiany pracy, a nawet zawodu. W takich przypadkach pracownicy muszą powracać do wcześniejszych etapów kariery, nawet do stadium eksploracji, gdzie po raz kolejny analizują swoje zainteresowania i oceniają wartość swoich kwalifikacji, by móc na nowo odnaleźć swoje miejsce w życiu i pracy.

Uwzględniając okres poprzedzający rozpoczęcie pracy wyróżnia się **pięcioetapowy rozwój kariery,** który obejmuje etapy:

- przygotowania,
- organizacji,
- urządzania się,
- stabilizacji,
- stagnacji[8].

Na etapie przygotowania ludzie przygotowują się do wejścia na rynek pracy. Wysiłki koncentrowane są na zdobyciu umiejętności niezbędnych do wykonywania zawodu.

Na etapie organizacyjnym przyszły pracownik jest gotowy do wyboru jednego zawodu. Następuje tutaj dopasowanie zawodu do własnych zdolności.

[8] P. Bojler: Zarządzanie. Alpha One Press, Gliwice 2002, s. 185.

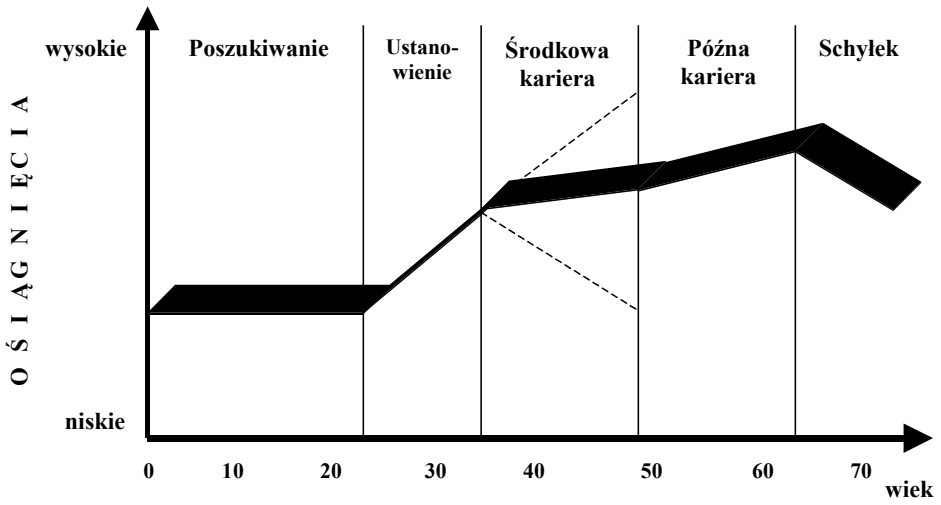
Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

Urządzanie się następuje z reguły we wczesnych etapach kariery. Ludzie identyfikują się z zawodem, który wybrali zgodnie z zainteresowaniami. Wymaga to nabywania nowych umiejętności w celu dalszych, bardziej zaawansowanych działań w wybranej dziedzinie.

W środkowych etapach kariery, gdy osiągnie się zamierzone cele, następuje **stabilizacja**. W tej fazie pracownicy analizują posiadane umiejętności oraz badają ewentualne potrzeby opanowania nowych kwalifikacji w celu utrzymania swojej pozycji.

Ostatnią fazą kariery jest **stagnacja**. Działania pracownika koncentrują się głównie na przygotowaniach do przejścia na emeryturę. Szuka się wówczas innych obszarów zainteresowań w celu wypełnienia luki, jaka powstaje po zakończeniu pracy.

Podobnie przebieg kariery opisują D.E. Super i D.T. Hall uznając, iż kształtowanie karier zawodowych rozpoczyna się już w szkole podstawowej i średniej, a kończy po przejściu na emeryturę (rys. 8.2). Do etapów tych zalicza się: poszukiwanie, ustanowienie, środkową karierę, późną karierę i schyłek.



Rys. 8.2. Etapy kariery

Źródło: D.E. Super, D.T. Hall: Career Development: Exploracion and Planning. „Annual Review of Psychology" 1978, nr 35; cyt. za: Rozwój pracowników. Przesłanki, cele, instrumenty. Poltext, Warszawa 2002, s. 78.

Poszukiwanie – większość głównych decyzji co do wyboru kariery zawodowej zapada jeszcze przed wejściem jednostki na rynek pracy.

Ustanowienie – głównym wydarzeniem na tym etapie kariery jest wybór rodzaju i miejsca pracy.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

Środkowa kariera – występuje na tym etapie kryzys wieku średniego objawiający się tym, że jednostka dokonuje rewizji swoich dotychczasowych osiągnięć w życiu zawodowym i rodzinnym, analizuje stopień realizacji celów zawodowych ustanowionych we wcześniejszym etapie. Na tym etapie jednostka „przeradza" się z ucznia w nauczyciela lub mentora.

Późna kariera – to okres charakteryzujący się przekazywaniem swojego doświadczenia młodszym pracownikom i przygotowywaniem się do zakończenia aktywności zawodowej.

Schyłek – etap ten zamyka karierę zawodową; następuje zakończenie pracy zawodowej i przejście na emeryturę.

Jak widać, w przedstawionych podziałach faz kariery, rozwój człowieka następuje w sposób cykliczny, a każdy cykl charakteryzuje zmiana. Fazy uwzględniają trend demograficzny wydłużania się statystycznego okresu życia i w związku z tym okresu aktywności zawodowej, która rozpoczyna się w wieku 15 lat, a kończy w 78 roku życia (tabela 8.4).

Tabela 8.4

Stadia rozwoju zawodowego

Grupa wiekowa	Stadia rozwoju kariery	Zadania zawodowe	Problemy natury psychologicznej
1	2	3	4
15-22	Prekariera – Eksploracja	1. Wybór właściwej drogi kariery. 2. Uzyskanie adekwatnego wykształcenia.	1. Odkrycie własnych potrzeb i zainteresowań. 2. Ukształtowanie realistycznej oceny własnych możliwości.
22-30	Wczesna kariera – Próba	1. Podjęcie pierwszej „prawdziwej" (tj. np. niewakacyjnej) pracy. 2. Dostosowanie się do dziennej rutyny pracy i swoich przełożonych.	1. Pokonywanie niepewności wynikających z braku doświadczenia; rozwój zaufania do samego siebie. 2. Uczenie się współżycia z innymi i funkcjonowania w miejscu pracy.
30-38	Wczesna kariera – Utwierdzanie	1. Wybór własnej sfery kompetencji. 2. Bycie niezależnym współpracownikiem przyczyniającym się do rozwoju organizacji.	1. Decydowanie o stopniu zaangażowania zawodowego i organizacyjnego. 2. Doświadczenie uczucia porażki wobec pierwszych, niezależnych projektów bądź wyzwań.
38-45	Kariera właściwa – Zmiana	1. Przedstawienie swoich prawdziwych możliwości, uzdolnień i zainteresowań. 2. Odsunięcie się od swojego mentora i podjęcie przygotowań do zostania nim w stosunku do innych.	1. Zrewidowanie osiągnięć w relacji do swoich ambicji. 2. Rozwiązywanie problemów zawodowych i konfliktów w życiu osobistym.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

cd. tabeli 8.4

1	2	3	4
45-55	Kariera właściwa – Rozwój	1. Bycie mentorem. 2. Podejmowanie większego ciężaru obowiązków związanych z zarządzaniem ogólnym.	1. Konieczność uporania się z konkurencyjnością i agresją ludzi młodszych, kroczących przyśpieszoną ścieżką kariery. 2. Uczenie się zastępowania bezpośrednich, szybkich rozwiązań technicznych doświadczeniem opartym na wiedzy.
55-62	Późna kariera – Utrzymanie	1. Podejmowanie decyzji strategicznych o przyszłości firmy. 2. Uzyskiwanie świadomości o rozległości roli organizacji w sferze politycznej i na arenie praw i obowiązków obywatelskich.	1. Skupienie się w pierwszej kolejności na dobru organizacji, a nie na własnej karierze. 2. Podejmowanie wysoce politycznych decyzji bez rozstroju emocjonalnego.
62-70	Późna kariera – Odchodzenie	1. Wybór i rozwój kluczowej grupy podwładnych, mających pełnić w przyszłości funkcje przywódcze. 2. Akceptacja zmniejszającego się zasięgu władzy i poziomu odpowiedzialności.	1. Znajdowanie nowych źródeł satysfakcji życiowej poza sferą związaną z wykonywaniem zawodu. 2. Utrzymanie poczucia własnej wartości – bez pracy.

Źródło: J. Jamka: Kierowanie kadrami – pozyskiwanie i rozwój pracowników. Monografie i Opracowania. SGH, Warszawa 1997, nr 429, s. 93.

Ruchliwość zawodowa jest cechą etapu wczesnej kariery.

Choć w naukach społecznych termin **awans** miewa przynajmniej trzy znaczenia, tzn. jako awans kwalifikacyjny (uzyskanie wyższego stopnia kwalifikacji formalnych), awans stanowiskowy (podjęcie pracy na wyższym stanowisku w hierarchii służbowej) bądź awans płacowy (uzyskanie wyższego wynagrodzenia na dotychczasowym stanowisku), sukcesja wiąże się z kierunkiem przekształcania się i przejścia pracownika na wyższy stopień hierarchii służbowej (droga w górę) połączonego ze zwiększeniem obowiązków, w odróżnieniu od transferu (przemieszczenia na równorzędne stanowisko), który nie przynosi wzrostu statusu, a jest zmianą charakteru zadań, przy zbliżonym do dotychczasowego zakresie obowiązków.

W literaturze polskiej problematyka awansowania i przemieszczeń pracowniczych bywa traktowana w dwojaki sposób:

– jako odrębny element polityki kadrowej (ewentualnie jako część składowa rotacji),
– jako część składowa rozwoju kadry, czynności związane z planowaniem kariery[9].

[9] B. Jamka: Kierowanie kadrami – pozyskiwanie i rozwój pracowników. Monografie i Opracowania. SGH, Warszawa 1997, s. 99.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

W literaturze amerykańskiej awans jest jednoznacznie rozumiany – jest jednym z wielu elementów planowania kariery. Z punktu widzenia pracownika awans (otrzymanie sukcesji) związany jest ze wzrostem władzy; pozwala przejść z pozycji zależnego „aplikanta" na pozycję równorzędnego współpracownika, a więc na wyższy szczebel rozwoju zawodowego, a towarzyszący mu wzrost wynagrodzenia pozwala usamodzielnić się finansowo bądź podnieść standard życia.

Niestety, przejście na nowe stanowisko wiąże się też z pewnymi obciążeniami: jeśli nowo przyjętemu pracownikowi daje się czas na adaptację, to od świeżo awansowanych pracowników oczekuje się jak najszybszego działania. Co gorsza, jeśli pracownik się „sprawdzi", może otrzymać kolejny awans nim stanie się kompetentny na poprzednio zajmowanym stanowisku. Jeśli taka sytuacja się powtórzy kilkakrotnie, pracownik zaczyna obejmować stanowiska nie mając do tego odpowiednich kompetencji. W efekcie łatwo może stracić kontrolę nad przebiegiem własnej kariery i jego kariera może ulec załamaniu.

L. Peter i R. Hull opublikowali pod koniec lat 60. książkę pod tytułem „Zasada Petera" o problemach hierarchicznych systemów kierowania. Podstawowe tezy ich „hierarchologii" brzmią następująco:

Zakładając, że nie zabraknie mu czasu i będzie wystarczająca liczba szczebli w danej hierarchii, każdy zatrudniony wspina się na swój szczebel niekompetencji i na nim pozostaje. Kierownicy, którzy znajdują się w tym stanie określani są jako ostatecznie obsadzeni.

Każdy ostatecznie obsadzony nie może już wykonywać żadnej pożytecznej pracy, co nie oznacza wcale, że jest leniwy.

Człowiek, który osiągnął stopień swej niekompetencji, zdradza typowe, chociaż niekiedy trudne do rozpoznania objawy, należące do tzw. syndromu ostatecznie obsadzonego[10].

Pomimo wielu badań na temat czynników wpływających na kierunek rozwoju zawodowego, nie można jednoznacznie stwierdzić, które czynniki decydują o wyborze konkretnej ścieżki kariery zawodowe. Planowanie karier zawodowych przez pracowników bowiem jest ściśle związane z planowaniem ich życia rodzinnego i osobistego, wyznawanymi wartościami, otrzymanym wykształceniem itp.

[10] L. Peter i R. Hull: Zasada Petera. Dlaczego wszystko idzie na opak. KiW, Warszawa 1973.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

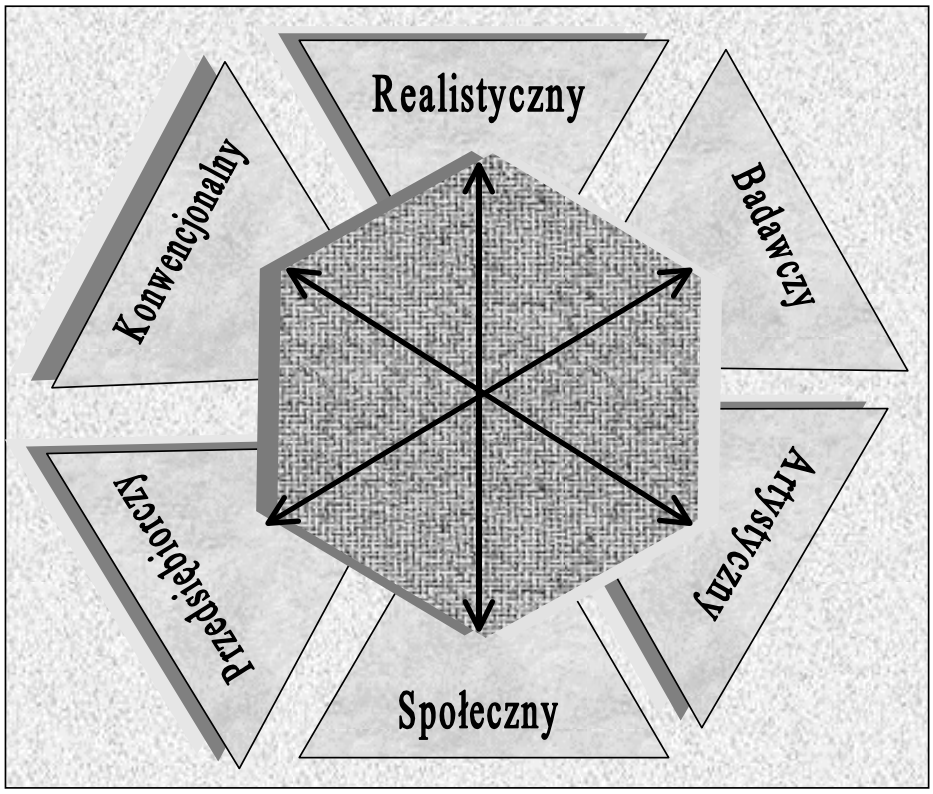
8.3. Koncepcje zarządzania karierą zawodową

W literaturze przytaczane są teorie, które próbują wyjaśnić proces podejmowania decyzji dotyczącej wyboru określonej drogi rozwoju zawodowego. Do najczęściej przytaczanych należą teorie nurtu rozwojowego i teorie oparte na osobowości i potrzebach jednostek.

W teoriach nurtu rozwojowego, przyjmuje się, iż wybór kariery zawodowej zdeterminowany jest etapem kariery, w którym jednostka się znajduje. Najbardziej znanymi przedstawicielami tego nurtu są: E. Ginzberg, S.W. Ginsburg, A. Axelrad, J.L. Herman oraz D.E. Super.

Znanymi przedstawicielami nurtu opartego na **teoriach osobowości i potrzeb** są J.L. Holland i E.H. Schnie.

J.L. Holland swą koncepcję wyboru kariery zawodowej przedstawił w formie modelu zawodowych preferencji (rys. 8.3).



Rys. 8.3. Sześciokątny model zawodowych preferencji J.L. Hollanda
Źródło: D.A. De Cenzo, S.P. Robbins: Podstawy zarządzania. PWE, Warszawa 2002, s. 301.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

Model ten składa się z typów osobowości, których rozróżnienie oparte zostało na podejściu jednostki do charakteru wykonywanej pracy oraz pożądanego środowiska pracy. W modelu tym wyróżnia się następujące typy osobowości:

- realistyczny; jednostki są zorientowane na pracę z rzeczami, odrzucają pracę z ludźmi, preferują pracę ręczną, często są uzdolnione matematycznie,
- badawczy; to głównie naukowcy, myśliciele; napotykając problem starają się go rozwiązać raczej w myślach niż przez rzeczywiste działania; zamknięci w sobie, lubią wszelkie niejasności, nieścisłości,
- artystyczny; to osoby kreatywne, odrzucające ustrukturyzowane sposoby postępowania, czułe, emocjonalne, oryginalne, ich preferencje zawodowe to sztuka, malarstwo, pisarstwo itp.,
- społeczny; jednostki są nastawione na pracę społeczną, pomoc i naukę innych, bardzo dobrze czują się w grupie,
- przedsiębiorczy; to osoby lubiące kierować zespołem, przekonywać innych, energiczne, z entuzjazmem podchodzą do wszelkich wyzwań i przygód,
- konwencjonalny; jednostka podejmuje prace jednoznacznie określone, cechuje się konserwatyzmem, stabilnością; preferowane zawody to urzędnik, księgowy.

Analizując model należy zwrócić uwagę na fakt, iż niektóre typy osobowości nawzajem się wykluczają (leżące w modelu naprzeciw siebie), inne natomiast się wspierają (znajdujące się blisko siebie).

Oprócz modelu zawodowych preferencji J. Hollanda, na uwagę zasługuje także koncepcja „kotwic" zaproponowana przez E.H. Scheina. Zakłada ona, że stosunek pracownika do wykonywanej pracy jest określony przez jego motywy i możliwości. Z tego punktu widzenia E. Schein zaproponował następujące wyróżniki karier zawodowych, które często uznawane są za ich typy:

- **umiejętności menedżerskie** – ludzie należący do tej grupy ukierunkowani są na rozwój umiejętności w zakresie komunikacji interpersonalnej, umiejętności analitycznych,
- **umiejętności techniczne** – jednostki dążą do pogłębiania wiedzy fachowej i często rezygnują z awansu, który wiąże się z utratą możliwości doskonalenia tej wiedzy,
- **potrzeba bezpieczeństwa** – jednostki starają się być jak najdłużej związane z jedną firmą,
- **kreatywność** – ludzie zaliczani do tej grupy chętnie pracują na stanowiskach, na których mają wyraźny wpływ na budowanie, co w dużym stopniu zależy od nich,
- **autonomia i niezależność** – jednostki w tej grupie nie lubią pracować pod czyimś nadzorem i często zakładają własne przedsiębiorstwa[11].

[11] Zarządzanie. Teoria i praktyka. Red. A.K. Koźmiński, W. Piotrowski. PWN, Warszawa 2000, s. 524.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

Rozwój kariery jest sprawą zarówno pracownika, jak i organizacji. Zarządzanie karierą pomaga pracownikowi w rozwinięciu zainteresowań i kwalifikacji oraz znalezieniu takiego rodzaju pracy, jaki jest najbardziej zbieżny z jego celami i indywidualnymi potrzebami. Zarządzanie (kierowanie) karierą w wymiarze organizacyjnym sprzyja osiągnięciu celów organizacji.

Zarządzanie karierą w organizacji odnosi się do działań podejmowanych przez przedsiębiorstwo w sposób zorganizowany, prowadzący do połączenia dróg osiągania celów organizacji i jej pracowników w ramach mniej lub bardziej sformalizowanego programu[12].

Korzyści ze zharmonizowania celów organizacji i pracowników są wielorakie i mogą przejawiać się w różnych formach, na różnych etapach procesu kadrowego i w różnych jego obszarach: poczynając od przyciągnięcia bardziej wartościowych kadr, poprzez zapewnienie ich zaangażowania w pracę, wysokiej motywacji, efektywności pracy oraz lojalności, po zmniejszenie poziomu fluktuacji kadr i związanych z nią kosztów doboru następców. Ponadto, planowane przesunięcia kadrowe pozwalają lepiej wykorzystać potencjał kwalifikacji posiadanych kadr (pracownicy „wyrastają" z zajmowanych stanowisk wskutek nabywanych z upływem czasu doświadczeń i umiejętności), umożliwiają zwrot inwestycji poniesionych na szkolenie i doskonalenie, ułatwiają zaspokojenie przyszłych potrzeb kadrowych, umacniają kulturę organizacyjną itd. Aby jednak te efekty wystąpiły, kierowanie karierą pracowników musi być integralną częścią działań kadrowych przedsiębiorstwa.

Działania związane z **kierowaniem karierą pracowników** podzielić można na trzy grupy:

1. Analiza kapitału ludzkiego to działanie mające na celu dokładne rozpoznanie potencjału kwalifikacji zatrudnionych pracowników oraz grupowanie danych w przydatnych zestawieniach:

– przeprowadzanie przeglądów kadrowych, w wyniku czego powstaje kartoteka personalna; jest ona źródłem istotnych informacji, począwszy od kompletnych danych personalnych pracownika, przez wyniki okresowych ocen jego efektywności, po oczekiwania związane z podnoszeniem kwalifikacji,
– pomoc przy zidentyfikowaniu indywidualnego potencjału zainteresowanych pracowników,
– centrum oceny (ocena zintegrowana metodą Assesment Development Center),
– badania opinii i nastrojów pracowników,
– „księga kadry kierowniczej",
– „księga kwalifikacji".

[12] M. Buckingham, C. Coffman: Po pierwsze złam wszelkie zasady. MT Biznes, Warszawa 2001, s. 95.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

2. Wykorzystanie kapitału ludzkiego to działania mające na celu stworzenie siatki dróg sprawnego przepływu kadr wewnątrz przedsiębiorstwa, umożliwiające bieżące dopasowanie możliwości pracowników i wymagań stanowisk:
- tworzenie siatki ścieżek kariery w firmie,
- tworzenie różnych (menedżerskich i specjalistycznych) ścieżek kariery,
- funkcjonowanie programu rezerwy kadrowej,
- opracowanie planów sukcesji (następstw),
- opracowywanie ścieżek szybkiego/spowolnionego awansu,
- opracowywanie planów rotacji (transferów),
- upowszechnianie informacji na temat dostępnych dróg awansu,
- funkcjonowanie programu zwolnień monitorowanych.

3. Rozwój kapitału ludzkiego to działania służące bezpośrednio rozwojowi (zwiększeniu potencjału) kapitału ludzkiego w firmie:
- tworzenie atmosfery rozwoju zawodowego,
- zachęcanie pracownika do podnoszenia kwalifikacji,
- funkcjonowanie systemu zachęt materialnych i niematerialnych za wybitne osiągnięcia,
- oferowanie konkretnych możliwości szkoleń,
- prowadzenie rozmów rozwojowych (coachingu) z pracownikiem,
- funkcjonowanie systemu mentorskiego,
- opracowywanie indywidualnych ścieżek kariery,
- funkcjonowanie programu rozwoju pracowników i inne[13].

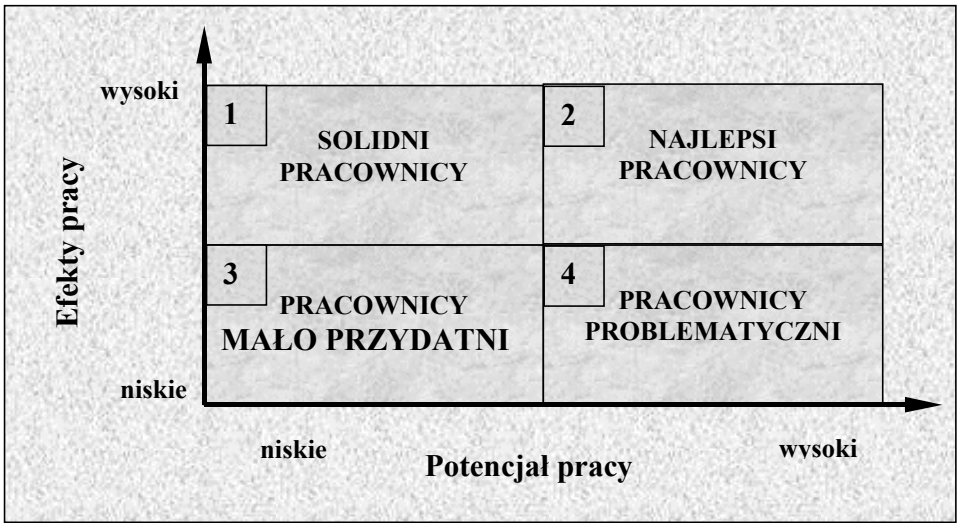
Realizacja strategii firmy wymaga przede wszystkim właściwej alokacji kadr na wewnętrznym rynku pracy. Planowanie sukcesji (następstw) w firmie musi opierać się na właściwym rozpoznaniu przestrzeni społecznej, jej wymiarów i pozycji, jakie zajmują pracownicy oraz perspektyw awansu i rozwoju w przyszłości.

Jako instrument oceny i grupowania pracowników na wewnętrznym rynku pracy w aspekcie osiąganych przez nich efektów pracy i charakteryzującego ich potencjału rozwojowego może służyć tzw. technika portfolio personalnego.

Analiza portfelowa zasobów ludzkich na wewnętrznym rynku pracy może opierać się na podziale kadr według dwóch kryteriów stosowanych łącznie. Liczebność wyodrębnionych w ten sposób zbiorowości umożliwia wyciągnięcie wniosków diagnostycznych i określenie działań doskonalących (rys. 8.4).

[13] Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw. Red. M. Rybnik. Poltext, Warszawa 2003, s. 107.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633



Rys. 8.4. Portfolio personalne
Źródło: A. Pocztowski: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Ossolineum, Wrocław 1996, s. 150.

Jak wynika z rys. 8.4, zatrudnionych w organizacji pracowników można podzielić na cztery zasadnicze grupy:

1) solidnych pracowników osiągających wysokie efekty pracy, którzy jednak osiągnęli szczyt swoich możliwości rozwojowych,

2) pracowników osiągających wysokie efekty i przejawiających zdolności rozwoju i wysoką wewnętrzną motywację do osiągnięć zawodowych,

3) osoby z reguły niewykwalifikowane, niekompetentne oraz niewykazujący chęci do pracy,

4) pracowników o wysokim potencjale rozwojowym, ale nieosiągających wyników na miarę swoich możliwości.

Optymalną pulę kandydatów do awansu tworzą ci najlepsi (ćwiartka 2), jednocześnie gotowi do dalszego doskonalenia zawodowego. Segmenty (1) i (4) są jak znaki zapytania: powodzenie przesunięcia ich na inne stanowiska wiąże się z podjęciem działań na rzecz rozbudzania ich wewnętrznej motywacji do osiągnięć.

Wzory przemieszczeń (awansów) w organizacji można uporządkować ze względu na ich tempo oraz intensywność. Wyróżnia się więc typy:

– **awansu przypadkowego**; oznacza on brak wyraźnego ukierunkowania awansu, jasnej koncepcji ścieżki jego rozwoju, nadto, charakteryzuje się swoistego rodzaju bezwolnością, brakiem inicjatywy w osiąganiu kolejnych, konkretnych pozycji w organizacji,

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

- **awansu ku stabilnej pozycji**; aspekt internacjonalności jest tu wyraźny, tempo szybkie w zadanych uwarunkowaniach; szybkie tempo awansu ma tu doprowadzić jednostkę do osiągnięcia stabilnej pozycji, możliwej w organizacji dla specjalności, którą reprezentuje,
- **awansu liniowego**; tempo awansu nie jest zbyt szybkie, ale wyraźnie liniowo, hierarchicznie ukierunkowane; intencyjność awansu wyraźna na początku, od pewnych pozycji nie pozostawia już wyboru,
- **awansu zorientowanego na rozwój kwalifikacji**; kierunki przemieszczania są zależne od aktualnych pasji i nowych kwalifikacji, tempo awansów jest zmienne, intensywność natomiast bardzo wysoka[14].

Stwierdzenia i rady Murphiego-Bienioka o awansowaniu

Staraj się za wszelką cenę…awansować.

Kto pod kim dołki kopie…awansuje.

Zazdrość awansów innym i mów o nich najgorzej.

Krowa, która dużo ryczy, szybko awansuje.

Kariera pracownika jest jak śmietanka: podnosi się tak długo, aż nie skwaśnieje.

Podobne koncepcje wzorców awansowania przedstawili M. Driver i E. H. Shein.

Wynikiem analizy są **opisy potencjału kadry menedżerskiej** firmy. Opisy te są podstawą wytyczania indywidualnych ścieżek kariery oraz opracowania indywidualnych programów szkoleniowych menedżerów. Opisy potencjału menedżerskiego mogą być wynikiem wykorzystania ocen okresowych kadry menedżerskiej.

Ścieżki karier są to indywidualne plany rozwoju zawodowego w obrębie danej organizacji samodzielne dla wszystkich lub wybranych pracowników danej firmy[15]. Przewidują one, w jakim pionie firmy pracownik może awansować oraz jakie stanowiska i w jakim horyzoncie czasowym może objąć. Obejmują one również listę i zakres tematów koniecznych szkoleń, które są niezbędne do przechodzenia przez kolejne etapy ścieżki kariery.

Program kadry rezerwowej obejmuje grupę pracowników wybranych ze względu na posiadany potencjał zawodowy i menedżerski. Podstawą wyboru są najczęściej wskazania przełożonych, wyniki ocen okresowych, specjalne osiągnięcia lub specjalistyczne badania potencjału zawodowego przeprowadzane przez psychologów. Kadra rezerwowa jest przygotowana do objęcia stanowisk

[14] A. Miś: Wzorce karier menedżerów. W: Dylematy kształcenia menedżerów u progu XXI wieku. Red. T. Borkowski, A. Marcinkowski, A. Oherow-Urbaniec. Księgarnia Akademicka, Kraków 2001, s. 130.
[15] M. Suchar: Kariera i rozwój zawodowy. ODDK, Gdańsk 2002, s. 77.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

kierowniczych w ramach specjalnych programów szkoleniowych zbiorowych lub indywidualnych. Mogą one przybierać formę delegowania na kursy, szkolenia, studia zawodowe lub menedżerskie, a także treningów kierowniczych.

Plany sukcesji uzależniają awans lub odejście pracownika od tego, czy wybrał on i przygotował swojego następcę. Ma to na celu zapewnienie ciągłości i płynności funkcjonowania poszczególnych komórek firmy. Plan sukcesji wymaga uwzględniania czasu potrzebnego na przeszkolenie, przygotowanie i wdrożenie następcy. Przebieg tego okresu musi być szczegółowo zaplanowany tak, aby uwzględniał spełnienie przez następcę wszelkich koniecznych wymagań.

Coaching jest rodzajem praktycznego kształcenia w miejscu pracy, polegającego na tym, iż każdemu „uczniowi" przydzielony zostaje coach, mający za zadanie opiekowanie się nim, udzielanie wskazówek, dostarczanie informacji i asystowanie przy wykonaniu trudniejszych zadań. Istotą coachingu jest zasada „jeden na jednego".

Niektórzy uważają, że odmianą coachingu jest mentoring. **Mentoring** definiuje się jako „[...] opiekę nad pracownikiem w różnych stadiach jego zawodowego rozwoju i kariery w firmie – od momentu zatrudnienia, aż po osiągnięcie pozycji na szczycie"[16].

Stosując odpowiednie narzędzia, firmy mogą zarządzać karierami w taki sposób, aby ich efektywność była największa. Pomimo to, w polskich przedsiębiorstwach nie podchodzi się do karier z należytą uwagą. Stąd też w literaturze przedmiotu spotkać można opisy różnego traktowania karier pracowniczych a mianowicie podejścia:

- **„niewidzialnej ręki"** – menedżerowie wychodzą z założenia, iż osoby zdolne i ambitne prędzej czy później zrealizują swój cel i „wpłyną" na szczyt struktury organizacyjnej, natomiast osoby o przeciwnych cechach charakteru nie muszą robić kariery zawodowej,
- **„poszukiwaczy pereł"** – organizacja zajmuje się wybranymi osobami w młodym wieku, które ze względu na posiadane umiejętności czy wiedzę mają większe szanse na zajmowanie w przyszłości wysokiego stanowiska,
- **planowania karier** – gdy organizacja dąży do pogodzenia swoich celów, potrzeb i możliwości z planami zawodowymi pracowników[17].

Obecnie spotkać się można z twierdzeniem, iż programy planowania i kierowania karierą pracowników stały się racją bytu, a rola organizacji jako podmiotu kierującego rozwojem pracowników zmniejsza się. Jak stwierdziła E. Krotosz, „Planowanie rozwoju pracowników nie ma sensu – z takimi wnio-

[16] Ibid., s. 85.
[17] Por. np. Rozwój pracowników. Przesłanki, cele, instrumenty. Poltext, Warszawa 2002, s. 83.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

skami można było wyjść po grudniowym spotkaniu wrocławskiego Klubu Dyrektorów i kierowników personalnych”[18].

W rzeczywistości opinia ta jest uzasadniona o tyle, że zmieniła się struktura odpowiedzialności za rozwój karier pracowniczych w organizacji. Na pracowniku spoczywa bezpośrednia odpowiedzialność za planowanie i rozwój kariery, jedynie on bowiem wie, czego naprawdę pragnie.

Pojawiające się nowe koncepcje kierowania karierą: kariery bez granic (Boundaryless career) i kariery zmiennej/uniwersalnej (Protean career) eksponują odpowiedzialność pracownika za sterownie własnym rozwojem zawodowym i akcentują dążenie do sukcesu psychologicznego (wewnętrznego poczucia spełnienia).

Kariera jest koniem, który często osiąga bramę wieczności, ale bez jeźdźca.

I najwyższa drabina ma najwyższy szczebel.

Im człowiek wchodzi wyżej, tym wygląda mniejszy.

Wspinając się trzeba wiedzieć, czy jest się na właściwej drodze.

Często droga prosta zygzakom nie sprosta.

I na równej drodze można kark skręcić.

Kto się wielu dróg chwyta, nie idzie, lecz błądzi.

Kto złą drogą idzie, często się potyka.

Zła to droga przez cudze podwórze do własnej stodoły.

Polskie mądrości ludowe

[18] E. Krotosz: Pracownik wiedzy. Nowe koncepcje planowania kariery pracowników. „Personel” 2000, nr 6.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

PYTANIA I PROBLEMY DO DYSKUSJI

1. Jak potocznie interpretuje się pojęcie kariery i czy takie interpretacje są słuszne?
2. Opisz etyczne i nieetyczne sposoby kreowania kariery.
3. Czy możesz podać i opisać przykłady ludzi, którzy „zrobili karierę"?
4. Jakimi cechami charakteryzują się ludzie robiący karierę?
5. Jak wyobrażasz sobie swój rozwój kariery i jakie warunki musisz spełnić na tej drodze?

LITERATURA WYKORZYSTANA W ROZDZIALE

Adamiec A., Kożusznik B.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Aktor – kreator – inspirator. Akade, Kraków 2000.

Buckingham M., Coffman C.: Po pierwsze złam wszelkie zasady. MT Biznes, Warszawa 2001.

Bojler P.: Zarządzanie. Alpha One Press, Gliwice 2002.

De Cenzo D.A., Robbins S.P.: Podstawy zarządzania. PWE, Warszawa 2002.

Instrumentarium zarządzania zasobami ludzkimi. Red. K. Makowski. SGH, Warszawa 2002.

Jamka J.: Kierowanie kadrami – pozyskiwanie i rozwój pracowników. Monografie i Opracowania. SGH, Warszawa 1997, nr 429.

Jankowski P., Kraśniak J.: Planowanie ścieżki kariery jako instrument doskonalenia funkcjonowania przedsiębiorstwa. W: Przedmiotowe i podmiotowe uwarunkowania rozwoju organizacji. Zeszyty Naukowe. AE, Poznań 1997, nr 2.

Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw. Red. M. Rybnik. Poltext, Warszawa 2003.

Kostera M., Kownacki S.: Zarządzanie potencjałem społecznym. W: Zarządzanie. Teoria i praktyka. Red. A.K. Koźmiński, W. Piotrowski. PWN, Warszawa 2000.

Krotosz E.: Pracownik wiedzy. Nowe koncepcje planowania kariery pracowników. „Personel" 2000.

Makin P., Cooper C., Cox Ch.: Organizacje a kontrakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy. PWN, Warszawa 2000.

Miś A.: Wzorce karier menedżerów. W: Dylematy kształcenia menedżerów u progu XXI wieku. Red. T. Borkowski, A. Marcinkowski. A. Oherow-Urbaniec. Księgarnia Akademicka, Kraków 2001.

Nowa encyklopedia powszechna. Tom 6. PWN, Warszawa 1996.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

Peter L., Hull R.: Zasada Petera. Dlaczego wszystko idzie na opak. KiW, Warszawa 1973.

Pocztowski A.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Ossolineum, Wrocław 1996.

Rozwój pracowników. Przesłanki, cele, instrumenty. Red. A. Szałkowski. Poltext, Warszawa 2002.

Suchar M.: Kariera i rozwój zawodowy. ODDK, Gdańsk 2002.

Super D.E., Hall D.T.: Career Development: Exploracion and Planning. „Annual Review of Psychology" 1978, nr 35.

Sztumski J.: Elity. Ich miejsce i rola w społeczeństwie. „Śląsk", Katowice 2003.

Zarządzanie kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie. Monografie i Opracowania. SGH, Warszawa 2000, nr 470.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

ROZDZIAŁ 9

KSZTAŁTOWANIE POSTAW I ZACHOWAŃ PRACOWNIKÓW

Pojęcia kluczowe: postawa, zachowanie, zadowolenie z pracy, postawy i zachowania przedsiębiorcze, grupa i zespół, komunikowanie się, kierowanie zespołem, styl zarządzania, misja i strategia organizacji, struktura organizacyjna, kultura organizacyjna, strategie personalne.

9.1. Wyjaśnienie pojęć

Kształtowanie postaw i zachowań pracowników ma fundamentalne znaczenie dla realizacji celów każdej organizacji. **Istota tych procesów polega na świadomym oddziaływaniu na postawy i zachowania (oraz działania) w celu ich utrwalania lub zmiany tak, aby zapewniały sprawną i efektywną realizację misji, strategii oraz celów danej organizacji.** Funkcja ta jest realizowana przez menedżerów wszystkich szczebli struktury organizacyjnej oraz specjalistów z obszaru zzl. Jednocześnie należy zaznaczyć, że na postawy i zachowania pracowników (ujawnione w organizacji lub w relacjach z klientami lub innymi instytucjami otoczenia) wpływają nie tylko menedżerowie, ale także inni pracownicy (np. w grupie), jak również wiele czynników organizacyjnych oraz zewnętrznych, na które zarządzający mogą mieć wpływ ograniczony. Ta wielość czynników wpływających na postawy i zachowania ludzi (nie tylko w organizacjach), jak i złożoność natury ludzkiej sprawiają, że ma się do czynienia z zadaniem niezwykle trudnym i skomplikowanym. Słusznie zauważył kiedyś kardynał S. Wyszyński, iż **łatwiej zmieniać ustroje, trudniej – człowieka**.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

Problematyka kształtowania zwłaszcza zachowań pracowników w organizacjach jest współcześnie domeną stosunkowo nowej subdyscypliny naukowej, o charakterze interdyscyplinarnym, zwanej **zachowaniami organizacyjnymi**. Ta dziedzina wiedzy czerpie z dorobku psychologii, socjologii, psychologii społecznej, antropologii, a nawet nauk politycznych. Zdefiniowanie kluczowych pojęć (postaw i zachowań) nie jest możliwe bez sięgnięcia do dorobku wymienionych nauk.

Postawa jest kategorią ściśle psychologiczną. Przez psychologów definiowana jest jako struktura ukształtowana w procesie zaspokajania potrzeb danego człowieka, w określonych warunkach społecznych. Ma charakter względnie zgodnej i trwałej organizacji wiedzy, przekonań, uczuć, motywów oraz pewnych form działania i reakcji podmiotu, związanej z określonym przedmiotem lub klasą przedmiotów[1].

Człowiek nie dziedziczy postaw, ale je wytwarza, nabywa, inaczej mówiąc – mają one charakter wyuczony. Według psychologów postawa jest strukturą złożoną z trzech komponentów:

1) poznawczego, który obejmuje wiedzę i przekonania dotyczące obiektu postawy,

2) emocjonalno-oceniającego (afektywnego) konstytuującego postawę (np. niechęć),

3) behawioralnego, mającego charakter skrystalizowanego (mniej lub bardziej) programu działania wobec danego przedmiotu postawy (może obejmować reakcje mimiczne, werbalne, działania)[2].

Zatem postawa pracownika ma charakter szczególnego rodzaju przekonań czy oceny pozytywnej lub negatywnej, określonego obiektu, np. może dotyczyć pracy, zasobów firmy.

Dotychczasowy dorobek badawczy w tej dziedzinie pozwala twierdzić, iż postawy człowieka wpływają na jego zachowanie w różnych sytuacjach. Mamy tu do czynienia ze związkiem przyczynowo-skutkowym, choć w dorobku psychologii są także wyniki badań kwestionujące taką zależność pomiędzy postawami a zachowaniami ludzi[3].

W kontekście organizacyjnym dużego znaczenia nabiera znajomość postaw pracowników, tego, jakimi cechami się charakteryzują. Wiedza zarządzających na ten temat pozwala przewidywać zachowania pracowników, a także oceniać, na ile postawy te są podatne na zmiany. Spośród licznych atrybutów postawy (np. jej treść, kierunek) szczególnie ważna – z punktu widzenia skuteczności zmiany postawy – jest jej trwałość, a więc to, na ile jest ona podatna na oddzia-

[1] A. Sowińska: Wprowadzenie do psychologii. AE, Katowice 2003, s. 34.
[2] Ibid.
[3] Wspomina o tym S.P. Robbins: Zachowania w organizacji. PWE, Warszawa 2004, s. 55.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

ływania modyfikacyjne podejmowane w danej organizacji. W psychologii wyróżnia się trzy zasadnicze procesy zmiany postaw:

1) uleganie (jego istotą jest to, iż pracownik akceptuje jakiś wpływ, ponieważ ma nadzieję na wywołanie w ten sposób pozytywnej reakcji, np. szefa lub grupy; chce w ten sposób uzyskać określoną nagrodę lub uniknąć kary),

2) identyfikacja (polega na akceptacji przez pracownika wywieranego nań wpływu, ponieważ pragnie on uzyskać lub utrzymać satysfakcjonujący związek z inną osobą lub grupą; nowa postawa jest składnikiem tego związku),

3) internalizacja (wyraża się w akceptacji wywieranego na podmiot wpływu, ponieważ sama jego treść ma charakter nagradzający, a to dlatego, że jest ona zgodna z systemem wartości tej osoby)[4].

Wymienione wyżej mechanizmy zmiany postaw służą ich kształtowaniu, tzn. wytworzeniu nowej, dotychczas nieistniejącej postawy lub modyfikacji istniejącej, zastanej (np. zmianę jej siły).

W kontekście organizacyjnym szczególnie istotne są postawy pracownika wobec:

- pracy (pełnionej roli organizacyjnej, realizowania zadań),
- innych uczestników organizacji (współpracowników, przełożonych, podwładnych) i organizacji jako takiej,
- zasobów materialnych i finansowych organizacji,
- klientów organizacji.

Z powyższej systematyki wynika, że pracownik może mieć setki, a może nawet tysiące postaw. W obszarze zainteresowań wspomnianej subdyscypliny, jaką są zachowania organizacyjne, nie leżą „wszystkie" postawy pracowników, ale te dotyczące przede wszystkim pracy, takie jak:

- zadowolenie z pracy,
- zaangażowanie w pracę (stopień, w jakim człowiek identyfikuje się ze swoją pracą i aktywnie w niej uczestniczy),
- zaangażowanie w organizację (stopień identyfikowania się z organizacją i lojalność wobec niej)[5].

Drugą kluczową kategorią, która wymaga wyjaśnienia, jest **kategoria zachowania**, zdefiniowana przede wszystkim na gruncie socjologii. Zachowanie stanowi najbardziej elementarną formę aktywności ludzi, tej, która jest zewnętrznie obserwowalna, sprowadzona do pewnych ruchów[6]. Zachowanie wyposażone w znaczenie, sens, tzn. ukierunkowane na jakiś cel, to działanie[7].

---

[4] A. Sowińska: Op. cit., s. 36.

[5] S.P. Robbins: Op. cit., s. 50.

[6] P. Sztompka: Socjologia. Znak, Kraków 2002, s. 46.

[7] Podobne znaczenie nadano tym terminom – zachowaniu i działaniu na gruncie prakseologii Por. J. Zieleniewski: Organizacja i zarządzanie. PWN, Warszawa 1976, s. 162-163.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

Analiza literatury przedmiotu pozwala wyróżnić pewne generalne typy zachowań organizacyjnych, takie jak produktywność, absencja, wycofanie się[8] oraz zachowania obywatelskie. **Produktywność** jako zachowanie oznacza taki jego rodzaj, który zapewnia realizację wyznaczonych zadań i celów (skuteczność) oraz zamierzone efekty (np. korzyści ekonomiczne), w tym ich jakość. **Absencja** jest rozumiana jako uchylanie się od pracy, które wynika ze złej organizacji pracy, z niskiego poziomu technologii (bądź wyposażenia) czy też ze złych stosunków międzyludzkich. Z kolei **wycofanie się** oznacza takie zachowanie, które przejawia się jako rezygnacja dowolna lub wymuszona sytuacją. **Zachowania obywatelskie** natomiast wyrażają się zaangażowaniem pracownika w sprawy zespołu i organizacji (np. pomaganie innym, prezentowanie pozytywnych opinii firmy na zewnątrz) oraz lojalności wobec niej, niewynikających z formalnego zakresu zadań, uprawnień i odpowiedzialności[9]. Jak wynika z przyjętej definicji kształtowania postaw i zachowań pracowników, celem tych procesów jest zapewnienie skuteczności i efektywności funkcjonowania organizacji w szczególności poprzez:

- osiągnięcie pożądanego poziomu produktywności (wydajności) i jakości pracy,
- zapewnienie współpracy,
- rozwiązywanie problemów (w tym konfliktów),
- wytwarzanie najbardziej pożądanych postaw, np. innowacyjnych i przedsiębiorczych,
- wprowadzanie zmian organizacyjnych,
- tworzenie kapitału ludzkiego i intelektualnego,
- rozwój osobisty pracowników i realizację kariery,
- zaspokojenie innych potrzeb pracowników.

Firmę turystyczną „GLOB" tworzy zespół 5 młodych osób. W pierwszym roku tworzenia od podstaw firmy jej właściciel i szef zarazem nie miał czasu na jakąś przemyślaną strategię personalną. Po tych 12 trudnych miesiącach właściciel „GLOBU" po raz pierwszy spróbował usystematyzować swoje obserwacje dotyczące personelu, który udało mu się skompletować. Ma już pewne przemyślenia dotyczące swoich pracowników, które musi wykorzystać w dalszym kierowaniu tym zespołem. Obserwacja personelu i wciąż wzbogacana wiedza o pracownikach pozwoliły mu na sporządzenie swoistego „rankingu":

Nr 1 – Bożena – kompetentna, zawsze otwarta na potrzeby klienta, potrafi doradzić, przekonać (sama kocha podróże). Zna swoją wartość, co sprawia, że ma pewien dystans do niektórych koleżanek.

[8] Na podstawie: J.F. Terelak: Psychologia menedżera. Difin, Warszawa 1999, s. 19-20.
[9] S.P. Robbins: Op. cit., s. 19.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

Nr 2 – Agnieszka – kompetencje, stosunek do klientów właściwie identyczny jak Bożena, ale niestety dość często spóźnia się do pracy, w czasie pracy dzwoni w sprawach prywatnych.

Nr 3 – Monika – wykonuje swoje obowiązki poprawnie, osiąga tylko nieco gorsze wyniki sprzedaży (w stosunku do najlepszych – Bożeny i Agnieszki), lecz czasem sprawia wrażenie nieobecnej; ona jedna nie nawiązała prawie żadnych bliższych stosunków z pozostałymi członkami zespołu.

Nr 4 – Renata jest pełna dobrych chęci, stara się zainteresować klienta różnymi ofertami, ale w dokumentacji zdarzają się dość często pomyłki; nadal nie w pełni opanowała procedury zamawiania biletów lotniczych czy rezerwacji hoteli.

Nr 5 – Ola – w jej stosunku do klienta czuje się wymuszoną grzeczność i jakiś chłód; sprawia wrażenie, jakby ta praca była tymczasowa (jeśli znajdzie coś lepszego – odejdzie?).

Jak dalej kierować zespołem, aby sprzedaż usług rosła, aby przywiązać do firmy pozyskanych klientów – zastanawia się właściciel „GLOBU".

Kształtowanie postaw i zachowań pracowników stwarza kierującym relatywnie duże możliwości kontroli i wywierania wpływu na podległy personel, nie zawsze w sposób etyczny. Działania menedżerów mogą przybierać formy manipulowania postawami czy zachowaniami pracowników, a zatem mogą naruszać ich godność i wolność osobistą.

Ludzie się zmieniają i robią to do czego się ich zachęca, a nie to co im się każe.
Jeśli myślisz negatywnie, to nie możesz działać pozytywnie.
Pracownik bez entuzjazmu jest jak dętka bez powietrza.
Podwój entuzjazm, a potroisz rezultaty.

9.2. Modele kształtowania zachowań pracowników

9.2.1. Model indywidualnego poziomu zachowania uczestników organizacji

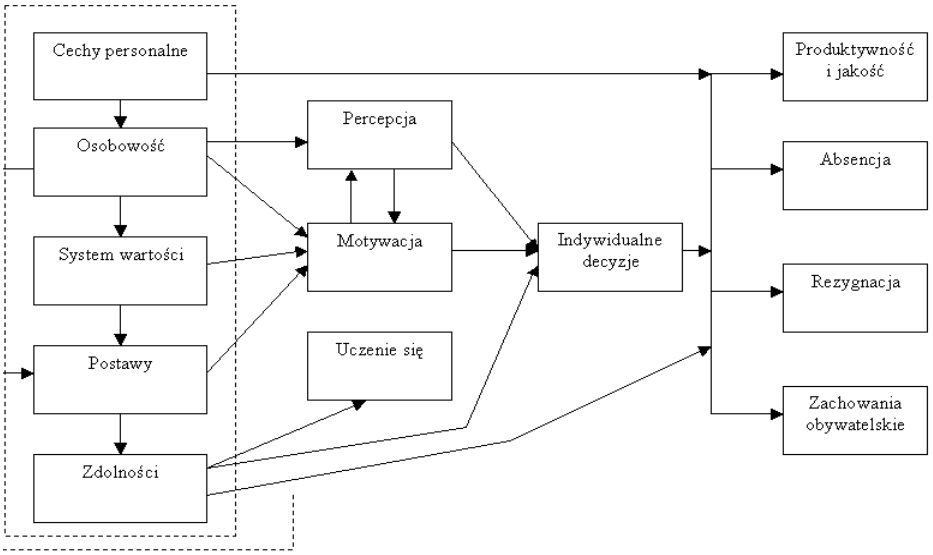
Kształtowanie zachowań uczestników organizacji może przebiegać na trzech poziomach: indywidualnym, grupowym i organizacyjnym.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

Rozpatrując proces kształtowania zachowań ludzi w organizacji na poziomie indywidualnym można wyróżnić wiele czynników, wpływających na określone zachowanie podmiotu. Są to:

– cechy biograficzne (np. doświadczenie życiowe i zawodowe),
– cechy osobowości (ekstrawersja – introwersja, sumienność, emocje, otwartość na doświadczenia itd.),
– system wartości (np. wartości terminalne i instrumentalne),
– postawy (np. wobec pracy, zadowolenie z pracy),
– zdolność (talenty, umiejętności).

Czynniki te za pośrednictwem procesów percepcji, motywacji i uczenia kształtują decyzje jednostki dotyczące określonych zachowań. Model kształtowania zachowań uczestników organizacji przedstawia rys. 9.1.



Rys. 9.1. Model kształtowania zachowań organizacyjnych na poziomie indywidualnym

Źródło: Na podstawie: J.F. Terelak: Psychologia menedżera. Difin, Warszawa 1999, s. 20; S.P. Robbins: Zachowania w organizacji. PWE, Warszawa 2004, s. 63.

Percepcja jest procesem, za pośrednictwem którego człowiek organizuje i interpretuje swoje zmysłowe odczucia, aby nadać sens swojemu otoczeniu[10]. Ludzie różnie postrzegają otaczającą ich rzeczywistość, zarówno obiekty mate-

[10] Ibid., s. 56.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

rialne, jak i innych ludzi. Percepcja zależy głównie od osobowości danego człowieka, ale także od jego doświadczenia, postaw, wartości czy zainteresowań. Na sposób postrzegania danego przedmiotu czy ludzi wpływają również cechy obserwowanego czy ocenianego obiektu oraz kontekst, tzn. warunki w jakich ma miejsce owa obserwacja.

Szczególne znaczenie w kształtowaniu zachowań człowieka, w tym pracownika, odgrywa jego motywacja. **Motywacja** jest podstawowym procesem uruchamiającym działanie, podtrzymującym aktywność człowieka lub ją powstrzymującym. Motywacja, czyli ogół motywów obejmujących zbiór czynników natury psychicznej lub fizjologicznej, uruchamia i organizuje zachowanie człowieka, ukierunkowane na realizację określonych celów. Im silniejsza jest motywacja, tym większą aktywność przejawia pracownik i tym większą wykazuje determinację w dążeniu do celu czy pożądanego rezultatu. Motywację pobudza się dwoma rodzajami bodźców – ujemnymi i dodatnimi. Motywacja negatywna opiera się na lęku i obawach, na stwarzaniu poczucia zagrożenia. Z kolei motywacja pozytywna stwarza pracownikowi szanse realizacji jego celów; poprzez dodatnie bodźce umożliwia osiągnięcie lepszego niż dotychczas poziomu zaspokajania potrzeb.

Rozważając wpływ motywacji na zachowanie podmiotu należy podkreślić, że skuteczność tego wpływu będzie zależała od kierunku motywacji, jej siły czy intensywności.

Im większe natężenie motywacji, tym większa sprawność działania... ale tylko do pewnego poziomu. Przy bardzo wysokim natężeniu motywacji sprawność działania spada (pierwsze prawo Yerkesa-Dodsona).

Warto również wiedzieć, że rozwiązując łatwe zadania największą sprawność osiąga się przy wysokim poziomie motywacji, a trudne – przy niskim poziomie motywacji (drugie prawo Yerkesa-Dodsona).

Innym ważnym mechanizmem kształtowania zachowań pracowników jest **proces uczenia się**. Znajomość procesów uczenia się daje możliwości skutecznego kształtowania zachowania ludzi. Trzeba podkreślić, że prawie wszystkie zachowania i działania uczestników organizacji są wyuczone. W ujęciu psychologicznym uczenie się rozumiane jest jako każda względnie trwała zmiana zachowań wynikająca z nabywania doświadczenia i pozyskiwania informacji.

Współcześnie kładzie się nacisk na nowy wymiar uczenia się – uczenie organizacyjne. Procesy uczenia się na poziomie indywidualnym, grupy i organiza-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

cji jako całości[11] w pewnym zakresie mają charakter żywiołowy i w tej postaci w mniejszym czy większym stopniu przyczyniają się do zwiększenia efektywności przedsiębiorstwa. Chodzi jednak o to, aby procesy organizacyjnego uczenia się wykorzystać świadomie i zarządzać nimi dążąc do stworzenia organizacji uczącej się. Dla celów prowadzonych tu rozważań przyjmuje się, że **organizacja ucząca się to organizacja zdolna do tworzenia, zdobywania, przyswajania i przekazywania wiedzy poprzez swoich pracowników (indywidualnie i zespołowo), co znajduje odzwierciedlenie w zmianach ich postaw i zachowań organizacyjnych i ostatecznie przekłada się na to co jest szczególnie pożądane przez współczesne organizacje – na kreowanie innowacji**. Organizacyjne uczenie obejmuje systematyczne rozwiązywanie problemów, eksperymentowanie (z nowymi metodami, podejściami do wszystkich aspektów funkcjonowania firmy), wykorzystywanie własnej wiedzy i doświadczeń zdobytych w przeszłości (w tym przegląd i analiza sukcesów i porażek), jak również wykorzystanie wiedzy, doświadczeń i najlepszych praktyk innych organizacji (zastosowanie benchmarkingu, czyli wzorowania się na najlepszych) czy wreszcie szybki i skuteczny transfer dostępnej wiedzy (indywidualnej i kolektywnej) wewnątrz przedsiębiorstwa[12].

W licznych definicjach organizacyjnego uczenia podkreśla się, że są to procesy rozwijania nowej wiedzy i nowych interpretacji, potencjalnie mogących zmieniać indywidualne postawy i zachowania się uczestników organizacji, a tym samym i ich reakcje na bodźce płynące z otoczenia[13].

Wymienione wyżej czynniki wpływają na **procesy decyzyjne pracownika, czyli na dokonywanie wyboru określonego zachowania.** Decyzje dotyczące wyboru określonego typu zachowania – podobnie jak inne decyzje podejmowane w organizacji – mają charakter intuicyjny (mogą być podejmowane bez większego zastanowienia), mogą być decyzjami racjonalnymi lub rozwiązywanie problemów decyzyjnych ogranicza się do poszukiwania rozwiązań zadawalających (teoria ograniczonej racjonalności)[14].

> Człowieka z charakterem pociąga to, co jest trudne, ponieważ w zmaganiach z przeciwnościami potrafi sobie uświadomić swój własny potencjał.
>
> Charles de Gaulle

[11] Teoretyczne podstawy organizacyjnego uczenia się, jego poziomy i typy przedstawia M. Bratnicki: Doskonalenie procesu zarządzania w przedsiębiorstwie. Podejście zintegrowane. AE, Katowice 1993, s. 112-126.
[12] D.A. Garvin: Building a Learning Organization. „Harvard Business Review" 1993, July-August.
[13] K.R. Śliwa: O organizacjach inteligentnych i rozwiązywaniu złożonych problemów zarządzania nimi. WSM SIG, Warszawa 2001, s. 81.
[14] Szerzej na ten temat: J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert Jr.: Kierowanie. PWE, Warszawa 1998.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

9.2.2. Model kształtowania zachowań pracowników na poziomie grupy (zespołu)

Na zachowania pracownika (produktywność, absencję, rezygnację i zachowania obywatelskie) wpływają również czynniki związane z jego **funkcjonowaniem w grupie**. Do takich czynników zalicza się: cechy grupy (w tym strukturę grupy), komunikację grupową i międzygrupową, a także styl kierowania zespołem oraz sposób sprawowania władzy, a także stres organizacyjny[15].

Wpływ grupy na zachowania jej członków został wielokrotnie udowodniony w badaniach socjologicznych i psychologicznych. Grupę stanowią co najmniej dwie osoby, które wchodzą ze sobą w regularne związki i realizują określony cel. Coraz częściej w literaturze przedmiotu podkreśla się różnice pomiędzy grupą a zespołem. **Zespół** to coś więcej niż grupa. Zespół to taka grupa, która ma wspólne cele, a jej członkowie w pełni zdają sobie z tego sprawę, że do ich realizacji potrzebne są wysiłki i zaangażowanie każdego członka. „Zespoły nie robią wszystkiego razem, przypominają raczej sztafetę, której członkowie szybko i dokładnie przekazują sobie pałeczkę akurat we właściwym momencie"[16]. Tworzenie zespołu zwykle wymaga szczególnych wysiłków ze strony menedżerów, którzy mają za zadanie wytworzenie wzajemnego zaufania, uzgadnianie celów, właściwe wykorzystanie potencjału każdego członka, poprawę współpracy i rozwiązywanie problemów.

Personel sklepu samoobsługowego „Stokrotka" liczy 6 osób (w zespole jest tylko jeden mężczyzna). Są to osoby w wieku 35-45 lat, ze średnim wykształceniem, współpracujące ze sobą co najmniej 2 lata. Zespół nie stwarza generalnie większych problemów. Właściciel zarządzający tą małą firmą zdecydował o zatrudnieniu jeszcze jednego pracownika, gdyż rozszerzył asortyment sprzedawanych towarów. Nowo zatrudniony pracownik – Ania – to osoba młoda, absolwentka pomaturalnego studium technik sprzedaży. Jest to jej pierwsza praca, do której podchodzi z wielkim zaangażowaniem. Już drugiego dnia pracy Ania przedstawiła szefowi propozycję innego rozmieszczenia produktów argumentując to zbliżającymi się świętami. Właściciel zupełnie nie spodziewał się takiej „aktywności" pracownika, ale po namyśle przyznał Ani rację i wprowadził zaproponowane przez nią zmiany.

[15] Na podstawie: J.F. Terelak: Op. cit., s. 21.
[16] Praktyka kierowania. Jak kierować sobą, innymi i firmą. Red. D.M. Stewart. PWE, Warszawa 1994, s. 296-300.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

Zespół przyjął to z nieskrywanym zdziwieniem. Nie upłynął nawet miesiąc, a Ania przedstawiła kolejne pomysły dotyczące zakupu stojaków do ekspozycji napojów, a także wyglądu okna wystawowego.

Szef zaczął powoli uświadamiać sobie, że ta młoda osoba znacznie różni się od pozostałych pracowników, co wymaga jakieś reakcji z jego strony... Tymczasem personel sklepu zaczął odnosić się do Ani z niechęcią, manifestowaną na wiele sposobów. Po 3 miesiącach pracy Ania zaczęła tracić grunt pod nogami. Trudno jej było zrozumieć przyczynę kąśliwych uwag koleżanek czy ich wymownego milczenia. Nie tak sobie również wyobrażała reakcję szefa, który co prawda wykorzystał jej kolejne pomysły, ale niczego więcej nie zrobił...

W organizacjach, zwłaszcza w dużych, funkcjonuje wiele grup o różnym charakterze; mogą to być grupy formalne i nieformalne, funkcjonalne i zadaniowe. Zakres, kierunek i siła wpływu grupy na zachowanie jej członków zależy od:

- charakteru grupy (czy jest to grupa np. formalna czy nieformalna),
- spoistości grupy (zakres, w jakim członkowie utożsamiają się z grupą, angażują w jej cele, na ile grupa jest atrakcyjna dla jej członków),
- norm grupowych (jakie są wzorce zachowań, które grupa akceptuje i oczekuje ich przestrzegania przez członków),
- ról grupowych, ich struktury (negatywne skutki mogą wywołać sytuacje niejasności ról, ich konflikt czy też przeciążenie rolą),
- przywódcy grupy (obok przywódców formalnych często pojawiają się przywódcy nieformalni, którzy także mogą dysponować sporym zakresem władzy).

Każdy z wymienionych czynników, w zależności od charakteru, może wpływać w sposób pozytywny lub negatywny na zachowanie pracownika będącego członkiem danego zespołu. Przykładowo, normy grupowe mogą stymulować do aktywności, podwyższania wydajności, poszukiwania nowych rozwiązań lub przeciwnie – mogą tego typu zachowania blokować czy wręcz karać. Funkcjonowanie w grupach powoduje wytwarzanie się postaw zgody z obowiązującymi normami, wzorcami, a także systemami wartości, często pełne podporządkowanie tym normom czy zasadom. Zjawisko to określa się mianem konformizmu. Wymienione wyżej atrybuty grupy bezpośrednio lub poprzez mechanizmy podejmowania decyzji grupowych mogą wywierać określony wpływ na zachowanie poszczególnych jej członków.

Kiedy wlazłeś między wrony..., staraj się siedzieć cicho, bo gdybyś próbował krakać, wrony poznałyby szybko, że nie jesteś wroną i zadziobałyby cię.

Stefan Kisielewski (Kisiel)

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

Szczególnym czynnikiem kształtującym zachowania pracowników, działających najczęściej w zespołach, są **systemy komunikowania się**. Analizując komunikację jako czynnik kształtujący zachowania uczestników organizacji, mamy na myśli nie tylko komunikację interpersonalną, wewnątrzgrupową, ale także międzygrupową. Procesy komunikacyjne (porozumiewanie) determinują funkcjonowanie jakiegokolwiek zespołu czy organizacji jako całości. Ich istotą jest przekazywanie wiadomości (informacji) pomiędzy nadawcą a odbiorcą za pośrednictwem znaków językowych bądź innych. Form i płaszczyzn komunikowania jest wiele. W zależności od przyjętego kryterium, możemy wyróżnić: komunikowanie werbalne i niewerbalne, ustne i pisemne, formalne i nieformalne, wewnątrz organizacji i z jej otoczeniem[17]. Współcześnie niezwykle dynamicznie rozwija się – za sprawą nowoczesnych technologii informatycznych – komunikacja elektroniczna dzięki komputerom i dostępowi do Internetu (czy intranetu).

Dzięki komunikowaniu pracownicy poznają stawiane im wymagania, cele, zadania oraz otrzymują inne informacje dotyczące oczekiwanych sposobów zachowań.

Skuteczność komunikowania uzależniona jest od typu komunikowania (każdy z typów ma wady i zalety) i poszczególnych elementów procesu porozumiewania się (cech nadawcy, odbiorcy, występowania szumów informacyjnych itd.). Zaleca się menedżerom, aby przestrzegali następujących zasad zwiększających skuteczność komunikowania:

1) do każdej rozmowy należy przygotować się (plan kontaktu, argumenty, pytania itd.),
2) uważnie słuchać i dać możliwość wypowiedzenia się interlokutorowi,
3) eliminować szumy informacyjne (np. hałas w pomieszczeniu),
4) dbać, aby przekaz werbalny był wzmacniany przekazem pozawerbalnym (mowa ciała),
5) zapewnić zgodność słów i czynów.

> Rozmawiając z głupcem godzinę, możesz zgłupieć na okrągły rok.
> Przysłowie żydowskie

Ważnym, jeśli nie decydującym, czynnikiem wpływającym na zachowania pracownika – na poziomie zarówno grupy, jak i całej organizacji – jest **kierowanie zespołem**. Istotą kierowania zespołem (zarządzania) jest wywieranie takiego wpływu na jego członków, aby zostały w sposób efektywny osiągnięte cele zespołu (czy też cele organizacji).

[17] Kryteria podziału i typy porozumiewania się zestawia między innymi U. Gros: Zachowania organizacyjne w teorii i praktyce zarządzania. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003, s. 152.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

Aby skutecznie kształtować pożądane postawy i zachowania pracowników, menedżer w bezpośrednich relacjach z podwładnymi powinien:

1) oczekiwać od nich tego, co w nich najlepsze (większość ludzi w głębi duszy odczuwa chęć osiągnięcia czegoś, bycia kimś),
2) dostrzegać, poznawać i rozbudzać potrzeby ludzi (rozmawiając z nimi i słuchając ich),
3) stawiać wysokie (ale realne) wymagania i jasno formułować swoje oczekiwania,
4) motywować, stosując głównie bodźce pozytywne (szeroko rozumiane pochwały, nagrody), a kiedy jest to niezbędne – bodźce negatywne (szeroko rozumiane kary),
5) wykorzystać każdą okazję, aby okazywać uznanie i chwalić osiągnięcia, ale kiedy jest to konieczne – także wytknąć błędy,
6) tworzyć taką atmosferę w firmie, w której niepowodzenie czy popełniony błąd nie dyskwalifikują pracownika[18].

Postawy i zachowania podwładnych uzależnione są od postaw i zachowań przełożonego. Menedżer, aby skutecznie oddziaływać na podległy mu zespół, przede wszystkim powinien mieć jasną wizję i cele działania, bardzo wiele wymagać od siebie oraz mieć silną motywację do działania.

W kształtowaniu postaw i zachowań uczestników organizacji istotną rolę odgrywają **style zarządzania (i sprawowania władzy).** Należy podkreślić, że – zgodnie z podejściem sytuacyjnym – każdy styl zarządzania może być skuteczny. Skuteczność i efektywność określonego stylu zarządzania uzależniona jest od wpływu czynników związanych z danym menedżerem, jego zespołem (cechami członków tego zespołu) oraz czynników zewnętrznych. Przykładowo, w modelu sytuacyjnym F. Fiedlera uzależnia się skuteczność wpływu na podległy zespół od takich trzech zmiennych jak: jakość stosunków między przywódcą i członkami grupy (dobre-złe), struktura zadań (zadania ustrukturyzowane--nieustrukturyzowane) oraz zakres posiadanej władzy formalnej (siła wpływu)[19]. Analizując te czynniki efektywny lider powinien dopasować swój styl do zmieniających się warunków i wymagań sytuacji. Zgodnie z podejściem sytuacyjnym, przywódca powinien dysponować różnymi źródłami władzy. Obok władzy formalnej powinna to być wiedza, charyzma, nagradzanie i karanie. Lider powinien charakteryzować się charyzmą oraz innymi wyjątkowymi cechami umożliwiającymi mu motywowanie ludzi. Ponadto powinien starać się utrzymać w równowadze orientację na ludzi i orientację na zadania[20].

[18] Na podstawie A.L. McGinnis: Sztuka motywacji. Oficyna Wydawnicza „Vocatio", Warszawa 1993.
[19] Szerzej na ten temat: J.A.F. Stoner, Ch. Wankel: Kierowanie. PWE, Warszawa 1992, s. 394-396.
[20] Zarządzanie. Teoria i praktyka. Red. A.K. Koźmiński i W. Piotrowski. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 350.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

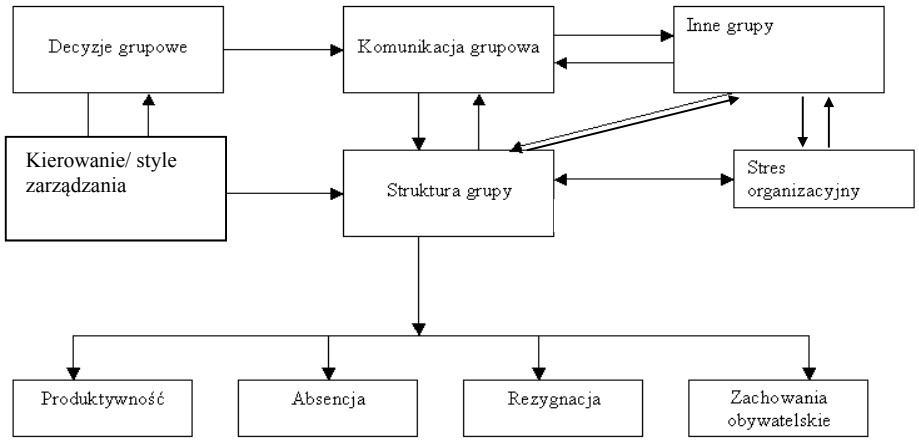
W czasach burzliwych zmian organizacje poszukują tzw. przywódców transformacyjnych, którzy dostrzegają konieczność zmian i mają szczególne zdolności do:

- tworzenia wizji organizacji, która uwzględnia interesy jej członków,
- pozyskania oddanych sprawie ludzi i stworzenia zintegrowanego zespołu,
- mobilizowania i inspirowania uczestników organizacji do działania, a często do nadzwyczajnych wysiłków[21].

Jak podarować sobie i firmie lepsze wyniki w krótszym czasie:

- wytyczaj ludziom cele i zadania,
- zawsze chwal pozytywne zachowania,
- udzielaj reprymend, ale tylko za większe potknięcia,
- zachęcaj ludzi i zarażaj ich entuzjazmem,
- mów im prawdę i śmiej się do nich,
- pracuj ofiarnie i ciesz się,
- zachęcaj ludzi, by robili to samo co ty, bo przecież płyniecie na tej samej łodzi[22].

Spośród innych czynników uwzględnionych w prezentowanym modelu kształtowania zachowań pracowników na poziomie grupy (rys. 9.2) warto wspomnieć o stresie organizacyjnym, który w istotny sposób wpływa na zachowanie pracowników.



Rys. 9.2. Model grupowego poziomu zachowań pracowników w organizacji
Źródło: Na podstawie J.F. Terelak: Op. cit., s. 21.

[21] Ibid.
[22] Opracowano na podstawie K. Blanchard i S. Johnson: Jednominutowy menedżer. PWE, Warszawa 1992.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

Stres organizacyjny najczęściej utożsamiany jest z brakiem wzajemnego dostosowania pomiędzy pracownikiem a środowiskiem, w którym działa. Stres jest szczególnym rodzajem rozbieżności pomiędzy osobą a otoczeniem, stanem w jakim znajduje się pracownik, gdy postawione mu wymagania nie są zrównoważone posiadanymi możliwościami[23]. Choć psychologowie podkreślają, że **pewien poziom stresu jest wręcz niezbędny**, aby skutecznie działać, to jednak stres organizacyjny uznaje się za istotną przyczynę negatywnych postaw i zachowań pracowników. Nawiązując do jednej z licznych koncepcji stresu organizacyjnego (R.L. Kahna i Ph. Byosiere) można wskazać na następujące **źródła stresu organizacyjnego**:

I. Źródła wewnątrzorganizacyjne takie jak: fizyczne atrybuty środowiska pracy, aspekty osobowe, np. obciążenie pracą, aspekty grupowe, np. stopień spójności grupy, aspekty organizacyjne, związane z poziomem technologicznym, kulturą organizacyjną itp.

II. Źródła zewnętrzne – obejmujące zewnętrzne warunki, które wpływają na funkcjonowanie danej organizacji, np. problemy ekonomiczne kraju (regionu), nasilenie konkurencji[24]. **W wyniku oddziaływania na pracowników czynników stresogennych następują ich różne reakcje, takie jak pogorszenie stanu zdrowia somatycznego (np. wrzody żołądka) i psychicznego, co może ujawniać się w postaci obniżonej motywacji do pracy czy braku satysfakcji z pracy.** Reakcje na stres są często klasyfikowane jako: reakcje fizjologiczne, psychiczne, percepcyjne, behawioralne i organizacyjne[25]. **Wpływ czynników stresogennych może ujawniać się bezpośrednio w postaci takich zachowań jak: obniżenie wydajności pracy czy efektywności, absencja, rezygnacja z pracy, brak zaangażowania czy konflikty.**

Analizując liczne negatywne skutki stresu organizacyjnego trzeba podkreślić, że w jego opanowaniu i minimalizowaniu ważną rolę mogą odegrać menedżerowie kierujący zespołami. Istnieje wiele **możliwości eliminowania przyczyn stresów** takich między innymi jak:

- właściwe konstruowanie poszczególnych ról organizacyjno-zawodowych, aby nie dochodziło do konfliktu ról czy przeciążenia pracownika,
- doskonalenie organizacji pracy, aby uniknąć np. spiętrzenia prac w pewnych okresach,
- przekazywanie uprawnień i odpowiedzialności pracownikom, celem ich usamodzielnienia i ograniczenia szczegółowych form kontroli, które często są źródłem stresu,
- doskonalenie warunków materialnego środowiska pracy tak, aby zmniejszyć ich uciążliwość dla zdrowia i poprawić bezpieczeństwo oraz higienę pracy,

[23] J. Penc: Kreatywne kierowanie. Agencja Wydawnicza „Placet", Warszawa 2000, s. 229.
[24] J.F. Terelak: Op. cit., s. 214.
[25] W takim układzie omawia je np. J. Penc: Kreatywne kierowanie. Op. cit., s. 232-233.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

– zapewnienie właściwego przepływu informacji oraz otwartości informacyjnej w organizacji,
– stworzenie systemu ocen pracowników opartych na obiektywnych kryteriach,
– stwarzanie pracownikom szans osobistego rozwoju i awansu[26].

Jednocześnie każdy człowiek (nie tylko w roli pracownika) musi zdawać sobie sprawę, że dysponuje określonymi mechanizmami obronnymi, które mogą ograniczyć negatywne skutki stresu organizacyjnego. Psychologowie do takich mechanizmów zaliczają:
– substytucję (zastąpienie celów nieakceptowanych lub trudnych do osiągnięcia innymi celami, możliwymi do realizacji),
– racjonalizację (wynajdowanie logicznych powodów lub pozornie wiarygodnych usprawiedliwień dla dokonanych czynów),
– projekcję (przypisywanie własnych słabości i błędów innym i obarczanie ich winą za własne niepowodzenia)[27].

W przezwyciężaniu stresu dużą rolę odgrywa dbanie o własne zdrowie (psychiczne i fizyczne), wykształcanie w sobie umiejętności dystansowania się wobec niepowodzeń oraz pozytywne myślenie. Pracownik powinien także mieć świadomość, że może liczyć na pomoc przełożonych, współpracowników czy innych osób (przyjaciół, członków rodziny).

9.2.3. Model kształtowania zachowań pracowników na poziomie organizacyjnym

Kształtowanie zachowań pracowników przebiega także na poziomie organizacji jako całości (poziom ten określany jest niekiedy jako systemowy). Na tym poziomie rozważań wyróżnić można następujące czynniki (stanowiące złożone agregaty), determinujące zachowania uczestników organizacji:

a) misję, strategię i politykę organizacji,
b) kulturę organizacyjną (np. kulturę etosu pracy albo „kulturę obijania się"),
c) strukturę organizacyjną,
d) strategię i praktykę zarządzania zasobami ludzkimi[28].

---

[26] Na podstawie: J. Penc: Kreowanie zachowań w organizacji. Agencja Wydawnicza „Placet", Warszawa 2001, s. 176-178.

[27] Ibid., s. 172.

[28] J.F. Terelak: Op. cit., s. 21-22. Terelak do czynników (zmiennych), które należy uwzględnić na poziomie organizacyjnym zalicza także stres organizacyjny, wyeksponowany uprzednio na poziomie grupowym. Należy wyjaśnić, że zaprezentowany podział na czynniki ujawniające swój wpływ na poziomie grupy i organizacji jako całości ma charakter umowny. Niektóre czynniki oddziałują na obu poziomach, np. stres organizacyjny, którego źródłem jest grupa lub zły klimat organizacyjny czy przestarzałe technologie. Podobnie jest z komunikacją, która występuje w formie komunikacji wewnątrzgrupowej, międzygrupowej i organizacyjnej, czy procesami uczenia się.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

Pierwszy z wyróżnionych czynników-agregatów, który kształtuje postawy i zachowania uczestników organizacji to misja, strategia oraz polityka organizacji. **Misja przedsiębiorstwa** wyznacza kierunek i przyszłość jego działalności, definiuje ogólne cele jego funkcjonowania. Stanowi zatem punkt wyjścia budowy hierarchicznej wiązki celów: od celów długookresowych, strategicznych do celów i zadań poszczególnych komórek organizacyjnych i stanowisk. Misja organizacji zawiera też często filozofię jej działania i wyznawane wartości.

W procesie planowania strategicznego, którego przedmiotem jest wyznaczenie misji i celów organizacji, szczególne miejsce zajmuje definiowanie strategii organizacji jako całości oraz strategii funkcjonalnych, w tym strategii zarządzania zasobami ludzkimi (zzl). Przyjmuje się, że **strategia** stanowi pewien spójny „program działań" obejmujący cele strategiczne, reguły i instrumenty działań (niezbędne zasoby, kompetencje itp.), których realizacja powinna zapewnić organizacji dostosowanie się do zmian zachodzących w jej otoczeniu, a nawet ich wyprzedzenie.

Misja i strategia organizacji wpływają na postawy i zachowania uczestników organizacji w sposób bezpośredni i pośredni. Wpływ bezpośredni przejawia się w tym, że z misji i strategii przedsiębiorstwa wynikają strategiczne cele firmy (a te wyznaczają cele operacyjne), systemy wartości oraz filozofia działania, które stawiają określone wymagania pracownikom zarówno w sferze postaw, jak i zachowań oraz działań (ukierunkowanych na realizację konkretnych celów i zadań). Z kolei wpływ pośredni polega na tym, że misja i strategia organizacji determinują strukturę organizacyjną, kulturę organizacji, jak również poszczególne strategie funkcjonalne, które także pozwalają oddziaływać na postawy i zachowania pracowników.

Z kolei **polityka organizacji** jest narzędziem pomocnym uczestnikom organizacji w realizowaniu wybranej strategii. Umożliwia przekładanie na język praktyki celów i założeń strategicznych. Dzięki polityce organizacji powstaje zbiór zasad i reguł umożliwiających realizowanie celów i zadań oraz podejmowanie decyzji na wszystkich szczeblach struktury organizacyjnej. Możliwa jest „transmisja" celów strategicznych na niższe szczeble zarządzania we wszystkich obszarach funkcjonowania firmy, a także jej oddziałach czy filiach.

Szczególna rola w kształtowaniu zachowań uczestników organizacji przypada **kulturze organizacyjnej** stanowiącej spoiwo organizacji określające jej tożsamość. Kultura organizacyjna wpływa na zachowania pracowników w sposób wielokierunkowy. Kultura organizacyjna obejmuje bowiem wspólne niepisane wartości wyrażane przez język, anegdoty, mity i ceremonie, strukturę fizyczną (np. ubiory) oraz praktyki działania obowiązujące w firmie (np. filozofię i zasady szkoleń, ocenianie i wynagradzanie pracowników), poprzez które można oddziaływać na uczestników organizacji.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

Oddziaływanie symbolami i innymi artefaktami może wpływać na sposób interpretacji rzeczywistości, a w konsekwencji zmienić sposób zachowania czy nawet myślenia pracowników[29]. Dlatego też kulturą organizacyjną można i należy zarządzać, aby tworzyć silną kulturę, wyrazistą, która wywierać będzie pozytywny wpływ na efektywność organizacji, poprzez wpływ na jej członków.

> W dobrych firmach istnieje silna kultura, tak silna, że człowiek albo dostosowuje się do stawianych wymagań, albo odpada. Nie istnieje coś takiego jak stan pośredni.
>
> T.J. Peters i R.H. Waterman

Związek kultury organizacyjnej i efektywności został potwierdzony w badaniach naukowych, ale trzeba pamiętać, że silna kultura organizacyjna ma swoje pozytywne i negatywne strony. Zalety silnej kultury organizacyjnej są następujące:

- pozwala pracownikom na lepszą współpracę,
- poprawia komunikację,
- ułatwia zrozumienie i wytłumaczenie tego, co dzieje się w firmie oraz tego, czego oczekuje się od pracowników,
- wzmacnia motywację i lojalność,
- przyśpiesza rozwiązywanie konfliktów,
- stanowi narzędzie nieformalnej kontroli.

Silna kultura organizacyjna może powodować także pewne skutki ujemne takie jak:

- zamykanie się we własnym kręgu,
- niedopuszczanie nowych idei,
- przywiązanie do dotychczasowych schematów i wzorców (skostniałość),
- postawy konformistyczne[30].

Najistotniejszym składnikiem kultury organizacyjnej jest **system wartości organizacji**, opisujących to co ważne, to co cenione, wyznawane zasady. Wartości i zasady postępowania mogą być skutecznym sposobem przekonywania pracowników, w jaki sposób powinni działać i jakimi powinni się kierować regułami podejmowania decyzji. Wartości organizacji mogą kłaść nacisk na obsługę klienta, innowacyjność, kreatywność itp. Misja i wartości organizacji mogą stać się podstawą wypracowania takiej metody zarządzania, która stawia na wspólne

[29] G. Aniszewska: Rola kultury organizacyjnej w zarządzaniu. „Przegląd Organizacji" 2004, nr 1.
[30] Ibid.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

dla personelu wartości (zarządzanie przez wartość). Przykładem wartości tego rodzaju może być:

a) obsesja świadczenia usług klientom, w sposób idealny (tzn. koncentracja działań na klientach jest nadrzędną wartością firmy),

b) poczuwanie się ludzi w firmie do obowiązku doskonałego wykonywania zadań,

c) uznanie dla indywidualnych zasług pracowników przyczyniających się do sukcesów zawodowych,

d) silne poczucie społecznej więzi[31].

Aby wykorzystać kulturę organizacyjną, zwłaszcza system wartości organizacji w kształtowaniu pożądanych zachowań pracowników, coraz częściej opracowuje się w przedsiębiorstwach **kodeksy postępowania** czy **kodeksy etyczne**.

W kształtowaniu postaw i zachowań uczestników organizacji istotną rolę odgrywa **struktura organizacyjna**. Jest ona narzędziem regulacji zachowań ograniczającym ich różnorodność i dowolność. Nawiązując do wymiarów struktury organizacyjnej należy zaznaczyć, że:

1) podział pracy i specjalizacja wyznaczają zakres zadań, obowiązków i odpowiedzialności,

2) wymiar konfiguracji wyznacza miejsce pracownika w „przestrzeni organizacyjnej",

3) wymiar centralizacji-decentralizacji określa zakres władzy,

4) wymiary standaryzacji i formalizacji pozwalają utrwalać zachowania ludzi w organizacji.

Struktura organizacyjna (podobnie jak kultura organizacyjna) ma aspekt stabilizujący. Poprzez to, iż zapewnia trwałość i spójność działania swoim członkom sprawia, że zachowanie organizacji daje się przewidzieć w pewnej perspektywie. Organizacje bowiem potrzebują stabilności, podobnie jak potrzebują zmiany działając w coraz bardziej burzliwym otoczeniu.

> Najpierw ludzie tworzą struktury, a potem one „tworzą" ich.
>
> W. Churchill

Rozważając wpływ struktury organizacyjnej na zachowania pracowników warto zwrócić uwagę na niektóre sposoby oddziaływania, np. podziału pracy i specjalizacji na postawy (np. zadowolenie z pracy) i zachowania pracownika (jakość, wydajność)[32].

[31] Jakość zasobów pracy. Kultura, kompetencje, konkurencyjność. Red. A. Sajkiewicz. Poltext, Warszawa 2002, s. 79-80.

[32] Wyniki badań tych związków prezentują między innymi J.A.F. Stoner, Ch. Wankel: Op. cit., s. 202-207.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

W wyniku badania takich cech zadań wykonywanych przez pracownika na stanowisku pracy jak: 1) zróżnicowanie umiejętności, 2) samoistność zadania, 3) znaczenie zadania, 4) samodzielność, 5) sprzężenie zwrotne (informacja o uzyskanych efektach) udało się określić ich wpływ na np. poczucie znaczenia pracy (cechy 1, 2, 3) czy poczucie odpowiedzialności za wyniki pracy (cecha 4). Z badań tych wynika, że im wyższy poziom wszystkich wyróżnionych cech w danej pracy, tym większe prawdopodobieństwo, że motywacja wykorzystującego je pracownika będzie duża, a praca dostarczy mu zadowolenia. Jeśli wykonywane przez pracownika zadania nie mają powyższych atrybutów (przy specjalizacji i rozdrobnieniu zadań) mogą pojawić się monotonia i znużenie pracą, generujące postawy zniechęcenia i niezadowolenia. Trzeba jednak podkreślić, że po pierwsze, specjalizacja pracy nie zawsze wywołuje takie odczucia i nie zawsze zależność pomiędzy specjalizacją a zadowoleniem z pracy jest tak jednoznaczna[33], po drugie, szuka się sposobów, aby negatywne skutki wąskiej specjalizacji i głębokiego podziału pracy ograniczać czy eliminować. Służą temu takie rozwiązania organizacyjne jak rozszerzanie pracy, wzbogacanie pracy czy metody projektowania czasu pracy (np. zastosowanie elastycznego czasu pracy).

Ostatnim z czynników (agregatów) kształtujących postawy i zachowania pracowników ujętym w prezentowanym modelu jest **strategia personalna i praktyka zarządzania zasobami ludzkimi (zzl).** Strategia personalna może wynikać ze strategii ogólnej przedsiębiorstwa, z jego misji, choć nie jest to jedyny model budowy tej strategii funkcjonalnej[34]. Wpływ strategii personalnej na kształtowanie zachowań ludzi przejawia się przede wszystkim w tym, że z niej wynikają długofalowe cele zzl, instrumenty oraz zasady realizacji zzl w danej organizacji (w odniesieniu do poszczególnych funkcji zzl: planowania zapotrzebowania, rekrutacji, selekcji itd.).

Organizacje, w zależności od stawianych sobie celów długo i krótko okresowych formułują różne strategie personalne, a co zatem idzie wybierają różne metody i zasady zarządzania personelem, których skutki ujawniają się w postaci preferowanych postaw, umiejętności i zachowań pracowników. Najbardziej ogólne strategie personalne określane są mianem strategii sita i kapitału ludzkiego (nazywa się je także modelami polityki personalnej). Każda z tych strategii (modeli) stawia inne wymagania pracownikom, jak również oczekiwania odmiennych postaw i zachowań[35]. Przykładowo, w **strategii sita** zakłada się two-

[33] Ibid.

[34] J. Strużyna: Doskonalenie zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie. AE, Katowice 1996, s. 146-153.

[35] Strategie te opisuje M. Kostera: Zarządzanie personelem. PWE, Warszawa 1999, a także T. Listwan: Zarządzanie kadrami. C.H. Beck, Warszawa 2002. Prace te zawierają także charakterystykę innych modeli polityki personalnej.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

rzenie takiej kultury organizacyjnej, która wymusza konkurencję i rywalizację między pracownikami, przy czym konkurowanie oraz rywalizowanie powinny spełniać istotną rolę motywacyjną. Wymagany jest wysoki profesjonalizm, o który zarówno kandydat starający się o pracę, jak i już zatrudniony pracownik powinien dbać we własnym zakresie. W ten sposób wywierana jest silna presja na pracowników, co może prowadzić do poczucia zagrożenia, poczucia braku stabilizacji, a w konsekwencji do dużej fluktuacji pracowników. Zupełnie inne oczekiwania kierowane są do pracowników w **strategii kapitału ludzkiego**, w której ceni się lojalność, zaangażowanie i współpracę oraz stymuluje do samodoskonalenia oraz rozwoju własnego potencjału w ramach organizacyjnych szkoleń.

Podobnie jest z innymi **strategiami personalnymi**, z których zawsze wynikają określone wymagania adresowane do pracowników (pośrednio lub bezpośrednio). Wśród strategii personalnych można wyróżnić następujące:

1) ofensywne (wymagające od pracowników wysokiej aktywności, kreatywności, innowacyjności i przedsiębiorczości) i defensywne (nie stawiają takich wymagań),

2) ilościowe (nacisk na obniżanie kosztów) i jakościowe (nacisk na rozwój kompetencji),

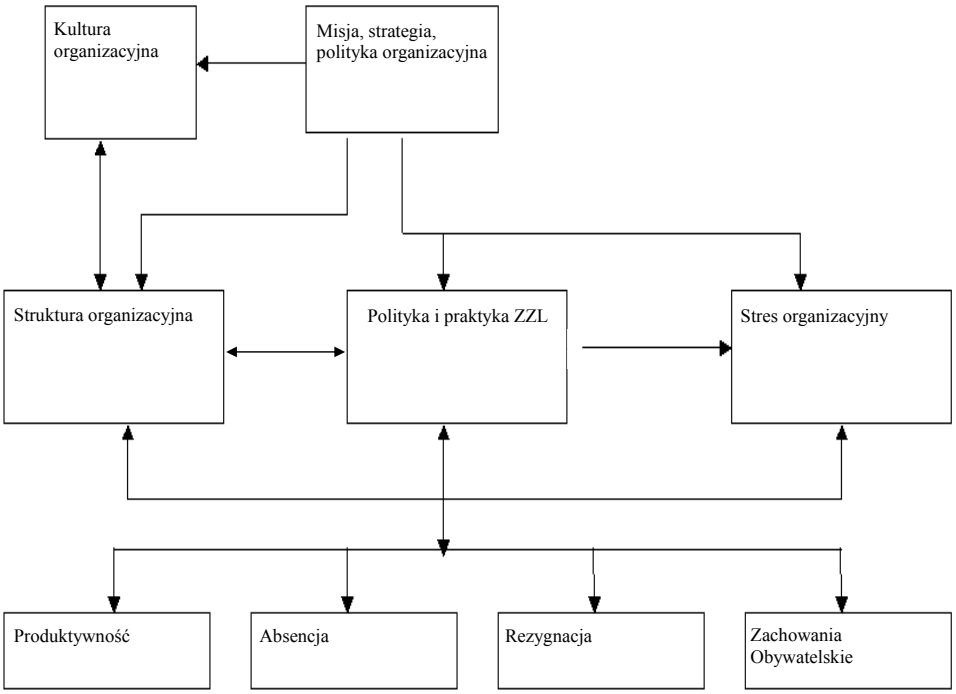
3) zorientowane na „wejście" (wymagania dotyczące ściśle sprecyzowanych kwalifikacji i umiejętności), zorientowane na „rozwój i aktywizowanie" (nacisk na indywidualny rozwój, wzrost innowacyjności, wydajności, współpracę) i zorientowane na „wyjście" (outplacement)[36].

Podstawowe sposoby oddziaływania na postawy i zachowania pracowników wyznacza praktyka zarządzania zasobami ludzkimi (zzl) w zakresie poszczególnych funkcji czyli planowania zapotrzebowania na pracowników, rekrutacji i selekcji, adaptacji zawodowej, doskonalenia i szkolenia, oceniania i wynagradzania (i innych ujętych w niniejszym opracowaniu). Wpływ poszczególnych elementów zzl na postawy i zachowania ludzi zostanie syntetycznie przedstawiony w ostatniej części tego rozdziału.

Scharakteryzowane wyżej elementy modelu kształtowania zachowań pracowników na poziomie organizacyjnym i ich wzajemne powiązania przedstawia rys. 9.3.

[36] Na podstawie: Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi. Red. T. Rostkowski. Difin, Warszawa 2004, s. 28-29.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633



Rys. 9.3. Model uwarunkowań zachowań pracowników na poziomie organizacyjnym

Źródło: Ibid., s. 22.

9.3. Postawy i zachowania pracownicze – wybrane problemy

9.3.1. Zadowolenie z pracy

W kształtowaniu zachowań pracowników szczególną role odgrywają postawy, zarówno te, które podmiot „wnosi" do organizacji, jak i te, które „nabywa" będąc już zatrudnionym. Badania postaw pracowników potwierdzają ich wpływ na wyniki finansowe przedsiębiorstw (i innych organizacji).

W instytucjach ujawniają się tak różne postawy jak: zaangażowanie w sprawy organizacji, nastawienie do pracy zespołowej, skłonność do zwiększania wysiłku, upór i determinacja czy zamiary robienia kariery. Szczególnie istotne jest zadowolenie z pracy (satysfakcja z pracy). Najbardziej znaną, choć od początku budzącą kontrowersje, teorią wyjaśniającą kwestię zadowolenia i nie-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

zadowolenia z pracy jest **teoria dwuczynnikowa Herzberga**. Odkrył on, że zadowolenie i niezadowolenie ludzi z pracy kształtują się pod wpływem dwóch niezależnych kategorii czynników zdefiniowanych jako czynniki:

1) **motywacyjne (satysfaktory)**, stanowiące źródło satysfakcji z pracy, takie jak: osiągnięcia, uznanie, treść pracy, zakres odpowiedzialności, rozwój osobowości i awanse),

2) **higieniczne**, będące źródłem niezadowolenia z pracy (przełożeni, warunki pracy, stosunki interpersonalne, płaca, bezpieczeństwo, polityka i administracja firmy).

Późniejsze badania nie w pełni potwierdziły założenia teorii Herzberga, dlatego też współcześnie do czynników wpływających na zadowolenie z pracy zalicza się czynniki: organizacyjne (sama praca, płaca, warunki pracy, możliwości awansu), personalne (potrzeby, wiek, płeć) i społeczne (klimat organizacyjny, relacje z przełożonym, współpracownikami, klientami). Za najważniejsze z nich można uznać:

- intelektualne wyzwania związane z pracą,
- sprawiedliwe wynagradzanie,
- właściwe warunki pracy,
- przychylnie nastawieni współpracownicy[37].

Problematyka zadowolenia i niezadowolenia z pracy stanowiła w przeszłości i obecnie przedmiot zainteresowania zarówno badaczy, jak i praktyków, głównie ze względu na określenie związku tych postaw z wydajnością i efektywnością pracy. Przez wiele lat zakładano, że **„zadowolony robotnik to wydajny robotnik"**. Współcześnie jednak taka prosta zależność jest kwestionowana, co jednak nie oznacza, że nie należy podejmować wysiłków zmierzających do wywołania zadowolenia z pracy i diagnozowania tych postaw. Trudno bowiem wyobrazić sobie niezadowolonego pracownika, który z entuzjazmem angażuje się w swoją pracę, podejmuje dodatkowy wysiłek, jest kreatywny i innowacyjny. Przeciwnie, niezadowolenie pracownika wpływa na obniżenie jego zaangażowania, negatywne nastawienie do współpracy z innymi, a przede wszystkim może się ujawnić w relacjach z klientem, w obniżeniu jakości obsługi klienta. Jest tylko kwestią czasu, aby niezadowolenie pracowników z wykonywanej pracy przełożyło się na obniżenie efektywności całej organizacji.

Pamiętaj, że tylko ludzie zadowoleni osiągają dobre wyniki, bo wszyscy szukają w pracy tego, co sprawia im przyjemność, a unikają tego, co przykre.

Praca, która nie bawi i nie wciąga, nie jest warta, by ją dobrze wykonywać, niezależnie od tego, ile się za nią płaci.

[37] S.P. Robbins: Op. cit., s. 50-51.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

Nie zapominaj o elementarnej potrzebie człowieka – potrzebie bycia docenianym i podziwianym: dla zaspokojenia niej każdy jest gotowy uczynić bardzo wiele.

Traktuj pochwałę jako cenną inwestycję w ludzi.

Konsultanci w zakresie zzl podkreślają, że **zapewnienie satysfakcji z pracy staje się sprawą kluczową, zwłaszcza w odniesieniu do wysokiej klasy specjalistów, których trudno pozyskać, a stosunkowo łatwo można ich utracić**[38]. Dlatego też sugeruje się:

- rozpoznanie stopnia zadowolenia z pracy (ogólnego zadowolenia z pracy w danej firmie oraz zadowolenia z np. komunikowania się z przełożonymi, z poziomu wynagrodzenia),
- zbadanie czynników, które najsilniej determinują zadowolenie i motywację pracowników,
- zidentyfikowanie czynników, które działają demotywująco i wywołują niezadowolenie z pracy[39].

Aby rozpoznać poziom satysfakcji z pracy można stosować różne techniki pomiaru przy użyciu np. kwestionariusza ankiety[40]. Na podstawie tak pozyskanych informacji kierownictwo przedsiębiorstwa może podjąć właściwe działania, wybierając odpowiednie narzędzia w celu zmiany postaw wobec pracy.

Problematyka postaw pracowników cieszy się niesłabnącym zainteresowaniem badaczy. W wyniku przeprowadzonych przez D.H. Maistera (na próbie 5.589 osób) badań, **postawy pracowników uszeregowano według ich znaczenia (od najbardziej do najmniej znaczącej**) wyrażonego wpływem na wyniki przedsiębiorstwa. Rezultat tego uporządkowania jest nader interesujący, a przedstawia się następująco:

- stosunek do klienta, jakość obsługi,
- empowerment – samodzielność, uprawomocnienie pracownika,
- wysokie standardy postępowania,
- coaching,
- satysfakcja z pracy,
- orientacja długookresowa,
- zaangażowanie, entuzjazm i szacunek,
- sprawiedliwe wynagrodzenie,
- szkolenie i rozwój.

[38] Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi. Op. cit., s. 185.
[39] Ibid.
[40] Przykład takiego kwestionariusza oraz sposób obliczania poziomu zadowolenia z pracy prezentuje U. Gros: Op. cit., s. 117-119.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

Jak wynika z powyższej listy, w badaniach przyjęto dość szerokie rozumienie postaw pracowników. Warto też odnotować, że ostatnie miejsce na tej liście zajmują szkolenia i rozwój pracowników, co z pewnością musi zaskakiwać. Autor prezentowanych badań wyjaśnia, że szkolenia i rozwój podlegają licznym wpływom i są skorelowane z wieloma czynnikami. Gdyby zatem dążyć do usprawnienia funkcjonowania zespołu wyłącznie poprzez szkolenia, prawdopodobnie uzyskana poprawa byłaby minimalna. W kształtowaniu postaw i zachowań pracowników nie można opierać się tylko na jednym narzędziu czy metodzie.

9.3.2. Kierunki kształtowania postaw i zachowań innowacyjnych i przedsiębiorczych

W warunkach nasilających się procesów globalizacyjnych, w tym konkurencji, ani firmy, ani jednostki nie poradzą sobie bez **zachowań innowacyjnych i przedsiębiorczych**. Aby współczesne przedsiębiorstwa i inne organizacje mogły działać w coraz bardziej burzliwym otoczeniu i konkurować na europejskim czy globalnym rynku, muszą posiadać innowacyjnych i przedsiębiorczych menedżerów i pracowników.

W kształtowaniu tych specyficznych postaw i zachowań niezbędna jest wiedza o podstawowych czynnikach determinujących tego typu zachowania: czynnikach o charakterze psychologicznym i organizacyjnym jako dwóch szczególnie istotnych kategoriach czynników wpływających na zachowania przedsiębiorcze w organizacji[41].

Zgodnie z wcześniejszymi założeniami, każde zachowanie człowieka, zatem i przedsiębiorcze, uwarunkowane jest wpływem takich czynników psychologicznych jak: osobowość, percepcja, motywacje, zdolności (w tym zdolności uczenia się), a także temperament i charakter. W opinii psychologów **pozytywny wpływ na zachowania przedsiębiorcze wywierają między innymi takie cechy jak:**

- percepcja otoczenia (jako źródła szans, które można wykorzystać),
- percepcja własnych możliwości (pozytywna ocena posiadanych umiejętności, wiedzy, doświadczeń),
- percepcja własnego wpływu na zewnętrzne warunki działania (wewnętrzne poczucie kontroli, czyli przekonanie o możliwościach wpływania na własne losy),

[41] Bardziej kompleksowe ujęcie uwarunkowań zachowań przedsiębiorczych zawiera praca: T. Kraśnicka: Koncepcja rozwoju przedsiębiorczości ekonomicznej i pozaekonomicznej. AE, Katowice 2002.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

– poszukiwanie nowości (powiązane z kreatywnością), czyli stałe dążenie do wprowadzenia zmian, realizacji nowych celów i nowych sposobów działania (często o takich ludziach mówimy „niespokojny duch"); jest przeciwieństwem rutyny,
– umiejętność podejmowania i szacowania ryzyka,
– proaktywność (nastawienie na działanie), czyli zdolność do koncentracji na wyznaczonym celu czy zadaniu (utożsamia się ją z takimi cechami charakteru jak wytrwałość, konsekwencja w działaniu, nawet jeśli istnieje wiele trudności i przeszkód).

Ponadto, z badań wynika, że **zachowania przedsiębiorcze** mają miejsce wtedy, gdy są postrzegane jako:
– osobiście pożądane,
– wspierane istniejącymi normami społecznymi,
– możliwe do wykonania[42].

Pracownik działający w określonym środowisku organizacyjnym podlega wpływom licznych czynników zasygnalizowanych wcześniej, takich zwłaszcza jak: strategia, struktura organizacyjna, kultura, przywództwo itd., które stanowią kontekst jego działania i mogą go stymulować lub zniechęcać do zachowań innowacyjnych i przedsiębiorczych. Ten kontekst organizacyjny w istotnym zakresie wpływa na syntetycznie ujęte warunki zachowań przedsiębiorczych w postaci: „chcą – mogą – potrafią – powinni". Sekwencja ta określana mianem skryptów przedsiębiorczości różnicuje aktywność innowacyjną i przedsiębiorczą uczestników organizacji[43].

> Podstawowym narzędziem przedsiębiorczości są innowacje.
>
> Peter Drucker

Do zachowań przedsiębiorczych zalicza się między innymi identyfikowanie okazji, podejmowanie inicjatyw, myślenie i działanie w kreatywny sposób, samodzielne podejmowanie decyzji, eksperymentowanie[44]. Analiza doświadczeń w zakresie przedsiębiorczości w wielkich korporacjach w ostatnich latach wskazuje, że pojawiają się w tej materii nowe doświadczenia zarówno jeśli idzie o formy działań przedsiębiorców wewnętrznych, jak i stosowane instrumenty ich

[42] Model ten analizuje M. Bratnicki: Przedsiębiorczość i przedsiębiorcy współczesnych organizacji. AE, Katowice 2002, s. 54-55.
[43] Ibid., s. 56-61.
[44] Listę 38 atrybutów zachowań przedsiębiorczych zestawiła M. Kulikowska w: Organizational Entrepreneurship: Conceptual Advances and some Empirical Tests. Ed. by M. Bratnicki with W. Dyduch, R. Kozłowski, M. Kulikowska, J. Strużyna, P. Zbierowski. AE, Katowice 2003, s. 194-195.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

stymulowania. Te ostatnie mają charakter zindywidualizowany – stanowią bowiem praktykę wypracowaną przez konkretną organizację[45]. Zachowania innowacyjne i przedsiębiorcze są możliwe wtedy, gdy zarządzający firmą tworzą niezbędne warunki organizacyjne umożliwiające realizację zgłaszanych pomysłów i projektów innowacyjnych pracowników.

„Mam wrażenie, że powodem, dla którego pracownicy chętnie pracują w Rachel`s Bus Company – mówi właścicielka przedsiębiorstwa – jest to, iż próbuję nauczyć ich, jak stać się przedsiębiorcą we własnym miejscu pracy". Dla kierowców oznacza to uczestnictwo w programie tzw. kursów czarterowych, który zachęca ich do przysparzania firmie klientów. Jeśli kierowca przyciągnie nowego klienta, otrzymuje prowizję w wysokości 10% przychodu za pierwszą trasę obsługiwaną przez jeden lub tuzin autobusów. Kierowca taki ma pierwszeństwo w obsłudze tej lub kolejnych tras zleconych przez klienta, co łączy się z dodatkowym wynagrodzeniem.

D. Bollier

Kierunki działania kadry menedżerskiej oraz ważniejsze narzędzia ich realizacji są tu następujące:

1. Przekazywanie władzy na niższe szczeble struktury organizacyjnej i tworzenie warunków autonomii działania wewnątrz organizacji. Efektem jest tworzenie quasi-samodzielnych (o zróżnicowanym stopniu samodzielności) jednostek organizacyjnych, które zapewniają wyodrębnienie przedsięwzięcia, tzw. intraprzedsiębiorców (przedsiębiorców wewnętrznych).

2. Tworzenie otwartego systemu komunikowania się w przedsiębiorstwie, który umożliwi:

– likwidowanie wszelkich barier komunikowania (albo ich ograniczanie), zwłaszcza pomiędzy pracownikami szeregowymi a kadrą kierowniczą wyższych szczebli,
– przepływ informacji sieciami nieformalnymi,
– większą intensywność komunikowania,
– zgłaszanie i sprawną weryfikację wszelkich idei, projektów zgłaszanych przez pracowników,
– poznanie misji, celów przedsiębiorstwa, preferowanych systemów wartości, postaw pracowniczych i innych składników kultury organizacyjnej.

[45] O tego typu doświadczeniach traktuje opracowanie: How Can Big Companies Keep the Entrepreneurial Spirit Alive? „Harvard Business Review" 1995, November-December.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

3. Kształtowanie takiej polityki przedsiębiorstwa, która stwarza niezbędne rezerwy zasobów finansowych i rzeczowych (w tym czasu traktowanego jako zasób) oraz procedury dostępu do nich.

4. Kształtowanie systemu motywacyjnego wyzwalającego przedsiębiorczość wewnętrzną, który uwzględnia zarówno narzędzia materialne (bonusy, premie, zakup akcji po preferencyjnych cenach itp.), jak i eksponuje narzędzia niematerialne (prestiż, samodzielność, możliwość realizacji własnych pomysłów, różne formy wyróżniania przez zarząd przedsiębiorstwa itp.).

5. Kształtowanie kultury organizacyjnej sprzyjającej przedsiębiorczości wewnętrznej; kultura organizacyjna stanowi fundament dla wszystkich pozostałych kierunków działań, jeśli:

– propaguje systemy wartości zachęcających do zmian, innowacji, podejmowania ryzyka, eksperymentowania i prawa do błędu,
– eksponuje wartość zaufania (w relacjach przełożeni-podwładni, pomiędzy pracownikami) i wzmacnia je (aby cele zespołów czy jednostek przedsiębiorczych korespondowały z celami przedsiębiorstwa),
– celebruje działalność przedsiębiorców (zwłaszcza ich sukcesy, ale także porażki).

Wymienione kierunki działań kadry menedżerskiej identyfikowane są z **zarządzaniem przedsiębiorczym**. Repertuar narzędzi zarządzania przedsiębiorczego jest bogaty i zróżnicowany, można bowiem do nich zaliczyć przykładowo misję i cele przedsiębiorstwa, które eksponują potrzebę działań przedsiębiorczych, systemy motywacyjne czy wreszcie całkiem szczegółowe zasady działania – formalnie lub nieformalnie obowiązujące w danej organizacji (np. zasada, iż 10% czy 15% czasu pracy można poświęcać na realizację własnego przedsiębiorczego projektu).

> Firma, która chce być innowacyjna i przedsiębiorcza musi stworzyć przedsiębiorczy zespół zarządzający. Musi przyjąć politykę, która w całej firmie wywoła apetyt na innowacje i nowe przedsięwzięcia...
>
> P. Drucker

Szczególna rola w stymulowaniu zachowań przedsiębiorczych pracowników przypada kadrze kierowniczej, zwłaszcza średniego szczebla, która ma najczęstszy i najbliższy – bezpośredni – kontakt z pracownikami. Pożądane **cechy przywództwa menedżerskiego**, wyrażające się w określonych postawach, zachowaniach i umiejętnościach – przeciwstawione cechom tradycyjnego kierownika prezentuje tabela 9.1. W tabeli tej zestawiono istotne atrybuty mene-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

dżerskiego przywództwa na wszystkich szczeblach struktury organizacyjnej, niezbędne, aby wytworzyć warunki sprzyjające innowacyjności i przedsiębiorczości pracowników. Wśród nich wyeksponowano:

- umiejętność inspirowania do formułowania wizji, celów organizacji i wykorzystania ich w procesie wdrażania,
- pełnienie roli trenera, wykorzystywanie własnego zaangażowania i entuzjazmu w przewodzeniu ludziom,
- tworzenie atmosfery zaufania,
- nagradzanie osiągnięć i rytualizacja sukcesów przedsiębiorczych poszczególnych pracowników i zespołów.

Tabela 9.1

Atrybuty tradycyjnego i przywódczego stylu zarządzania

Tradycyjne	Przywódcze
1. Postawy, które manifestują się w następujący sposób: Mam władzę. Ludzie są źródłem problemów. Ja wiem lepiej – zrobicie jak powiedziałem.	**1. Postawy**, które można wyrazić w następująco: Jestem trenerem, opiekunem (coach). Ludzie są kapitałem. Muszę znaleźć odpowiedź na pojawiające się pytania. Mogę pomóc.
2. Zachowania: Działa jak „samotny jeździec". Ściśle kontroluje informacje. Żąda zgodności, jednomyślności. Dąży do zachowania status quo.	**2. Zachowania:** Działa jak gracz jednej drużyny. Dzieli się informacjami. Zachęca do różnorodności. Zachęca do innowacji. Popiera zmiany.
3. Zdolności do: – ustalania celów, – mówienia, – rozwijania siebie, – rozwiązywania problemów.	**3. Zdolności do:** – inspirowania innych do formułowania wizji, misji, celów firmy, – inspirowania do realizacji ustalonych celów słuchania, – rozwijania współpracy grupowej (budowa zespołu), – ułatwiania zespołowego rozwiązywania problemów.

Źródło: Na podstawie H. Oden: Managing Corporate Culture. Innovation and Intrapreneurship. Quorum Books, Westport, Connecticut, London 1997, s. 63.

Należy także podkreślić, że szczególnie ważnym „instrumentem" kształtowania postaw i zachowań przedsiębiorczych jest wspomniane wyżej **organizacyjne uczenie się**. Bez organizacyjnego uczenia się pracownicy, a tym samym i organizacje, powielaliby wyłącznie stare wzorce i praktyki skazując firmę na stagnację lub „śmierć organizacyjną". Współczesne organizacje muszą permanentnie doskonalić, ulepszać swoje procesy, produkty, struktury, zdobywać nowe rynki zbytu czy umacniać się na starych. Ten stały proces doskonalenia wymaga wiedzy i informacji, której dostarcza właśnie organizacyjne uczenie się. Uczestnicy organizacji działając w niej uczą się tworzyć i wykorzystywać szanse, głównie poprzez nowe rozwiązania dotyczące produktów (usług) czy procesów funkcjonowania organizacji.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

Organizacyjne uczenie się staje się krytyczną zdolnością warunkującą powstawanie innowacji i innych przedsięwzięć przedsiębiorczych, przy czym istotny w tym procesie jest czynnik czasu. Organizacyjne uczenie zapewnia większą szybkość w usprawnianiu produktów (usług), procesów, technologii w stosunku do tych organizacji, które lekceważą takie podejście.

Kształtowanie kompetencji pracowników w zakładach koncernu NESTLE

W Nestle przyjmuje się, że warunkiem powodzenia procesu zmian w nowoczesnej firmie jest stałe dążenie do wytworzenia pożądanych zachowań wśród pracowników. Nestle przywiązuje dużą wagę do rozwoju zawodowego oferując działania rozwojowe adekwatne do aktualnych potrzeb powstałych w organizacji. Planowanie kierunków rozwoju w nadchodzącym roku przez pracownika odbywa się podczas rozmowy przeprowadzonej z przełożonym raz w roku (grudzień–styczeń). **Celem tej rozmowy jest podsumowanie osiągnięć pracownika w poprzednim roku oraz wyznaczenie celów biznesowych i rozwojowych na najbliższy okres (od 1 do 3 lat).** W części rozmowy poświęconej rozwojowi spośród 13 kompetencji, pracownik wspólnie z przełożonym wybierają od 1 do 3 kompetencji, które w danym roku pracownik będzie rozwijał.

Kompetencje rozumiane są jako cechy, postawy i zachowania, którymi powinien charakteryzować się pracownik. Wyróżniono 13 kompetencji, które pogrupowano w 4 obszary tematyczne Takie jak:

- **opening up**, czyli kompetencje związane ze znajomością samego siebie – identyfikowaniem i rozumieniem swoich silnych stron i obszarów rozwoju; umiejętność całościowego spojrzenia na biznes (widzenie firmy jako sieci powiązań) i orientacja na klienta (zaangażowanie pracownika w kontakt z klientem, wychodzenie naprzeciw jego potrzebom),
- **adding value** – dążenie do osiągnięcia lub przekraczania zakładanych rezultatów biznesowych, doskonalenie jakości pracy, inicjatywa (nowe pomysły),
- **dealing with others** – umiejętności współpracy, zaangażowanie w osiąganie celów grupowych, rozumienie potrzeb i celów swoich i współpracowników, umiejętności przekonywania innych do swoich pomysłów, projektów czy racji,
- **inspiring people** – umiejętności przewodzenia innym, „rozwijania innych", zachęcania do indywidualnego rozwoju.

Po uzgodnieniu wybranych kompetencji pracownicy mają dostęp do „aplikacji rozwojowej" umieszczonej w intranecie. Tam planują i monitorują swój rozwój – poprzez wybieranie różnych działań rozwojowych związanych

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

z daną kompetencją. **Pracownik jest osobiście odpowiedzialny za swój rozwój, a dział personalny ma mu w tym pomagać.**

Nestle forum (www.forum.nestle.com)

PYTANIA I PROBLEMY DO DYSKUSJI

1. Zidentyfikuj postawy i zachowania personelu firmy „GLOB". Jakich rad udzieliłbyś kierującemu tą firmą?
2. Spróbuj zaprojektować dla firmy GLOB lub STOKROTKA system motywacyjny stymulujący zachowania innowacyjne i przedsiębiorcze.
3. Opracuj zestaw możliwych do wyboru działań rozwojowych/szkoleniowych w ramach każdego obszaru kompetencji w firmie Nestle, które dział personalny może zaproponować pracownikom.
4. W jaki sposób grupa wpływa na postawy i zachowania jej członków?
5. Omów wpływ poszczególnych funkcji zzl na kształtowanie postaw i zachowań pracowników.

LIETRATURA WYKORZYSTNA W ROZDZIALE

Bratnicki M.: Przedsiębiorczość i przedsiębiorcy współczesnych organizacji. AE, Katowice 2002.

Gros U.: Zachowania organizacyjne w teorii i praktyce zarządzania. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.

Jakość zasobów pracy. Kultura, kompetencje, konkurencyjność. Red. A. Sajkiewicz. Poltext, Warszawa 2002.

Kostera M.: Zarządzanie personelem. PWE, Warszawa 1999.

Listwan T.: Zarządzanie kadrami. C.H. Beck, Warszawa 2002.

Maister D.H.: Employee Attitudes Affect a Company`s Financial Success. „Employment Relations Today" 2001, Vol. 28, Autumn (nr 3).

Penc J.: Kreatywne kierowanie. Agencja Wydawnicza „Placet", Warszawa 2000.

Penc J.: Kreowanie zachowań w organizacji. Agencja Wydawnicza „Placet", Warszawa 2001.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

Robbins S.P.: Zachowania w organizacji. PWE, Warszawa 2004.
Sowińska A.: Wprowadzenie do psychologii. AE, Katowice 2003.
Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R. Jr.: Kierowanie. PWE, Warszawa 1998.
Sztompka P.: Socjologia. Znak, Kraków 2002.
Terelak J.F.: Psychologia menedżera. Difin, Warszawa 1999.
Zarządzanie. Teoria i praktyka. Red. A.K. Koźmiński i W. Piotrowski. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

ROZDZIAŁ 10

STOSUNKI PRACY

Pojęcia kluczowe: warunki pracy i ich elementy, stosunki społeczne, teoria działań społecznych, związki zawodowe, zbiorowy układ pracy, negocjacje zbiorowe, mobbing, dyskryminacja, molestowanie seksualne, zatrudnianie niepełnosprawnych.

W sprawnej realizacji procesu zarządzania zasobami ludzkimi we współczesnych przedsiębiorstwach istotne znaczenie odgrywa prawidłowe kształtowanie tzw. stosunków pracy. Jest to dlatego tak ważne, gdyż stosunki pracy wpływają na atmosferę pracy w przedsiębiorstwie, a także odgrywają dużą rolę w kształtowaniu ładu i pokoju społecznego w państwie[1].

Właściwie zaprojektowane stosunki pracy determinują efektywność decyzji menedżerskich w odniesieniu do pozostałych elementów systemu zarządzania zasobami ludzkimi. Wydaje się, że szczególnie silne implikacje w tym zakresie dotyczą podsystemu wynagradzania pracowników, gdyż występujące tu relacje między pracodawcą a pracownikami przyczyniają się (bądź nie) do integracji pracowniczej poprzez wywiązywanie się ze zobowiązań wynikających z zawartych umów społecznych w przedsiębiorstwie.

Zasady i normy tworzone w ramach kształtowanych stosunków pracy odnoszą się jednak również do takich spraw, jak zasady zatrudniania, oceniania, awansowania, karania itp. Współczesne problemy zarządzania zasobami ludzkimi wymagają uwzględnienia wielu sytuacji i zjawisk, które mają charakter patologii społecznych. Można do nich zaliczyć wszelkie przejawy dyskryminacji pracownika, między innymi związane z mobingiem, molestowaniem seksualnym i zatrudnianiem osób niepełnosprawnych.

[1] Rozwój pracowników. Red. A. Szałkowski. Poltext, Warszawa 2002, s. 138.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

Można więc powiedzieć, że omawiany obszar systemu zarządzania zasobami ludzkimi ma charakter scalający i porządkujący działania w innych obszarach realizowanej funkcji personalnej.

10.1. Stosunki pracy jako element warunków pracy

Interpretacja istoty stosunków pracy wymaga uprzedniego zdefiniowania pojęcia **„warunków pracy"**. W literaturze przedmiotu termin „warunki pracy" definiuje się jako „[…] kompleks czynników występujących w zakładzie pracy o istotnym znaczeniu dla pracowników. Czynniki te wiążą się z usytuowaniem przestrzennym firmy, architekturą budynku i pomieszczeń, cechami stanowiska pracy oraz właściwościami przedmiotu i narzędzi pracy"[2]. Jak pisze A. Szałkowski, analiza warunków pracy wymaga uwzględnienia wymagań związanych z ponoszonym wysiłkiem fizycznym i umysłowym, postaw w trakcie wykonywania określonych czynności w niezbędnej dla nich fizycznej przestrzeni, a także organizacji pracy[3].

Inną definicję warunków pracy podaje A. Pocztowski. Według niego, warunki pracy stanowią ogół czynników występujących w organizacji, związanych z charakterem pracy i otoczeniem, w którym jest ona wykonywana (między innymi lokalizacja firmy, treść pracy, materialne środowisko pracy, czas pracy, urządzenia socjalne)[4].

M. Gableta wymienia takie elementy warunków pracy, jak:

1. **Czas pracy** (związany z kształtowaniem form organizacji czasu pracy oraz długości jego trwania i wykorzystania w przedsiębiorstwie).
2. **Materialne środowisko pracy** (obejmuje czynniki techniczne, między innymi maszyny i urządzenia oraz fizykochemiczne warunki pracy: temperaturę, ruch powietrza, hałas).
3. **Działalność socjalno-bytowa przedsiębiorstwa** (związana z wykorzystaniem urządzeń i pomieszczeń socjalnych oraz przyznawaniem świadczeń pracownikom z zakładowego funduszu świadczeń socjalnych).
4. **Stosunki pracy** (obejmujące całokształt relacji międzyludzkich w przedsiębiorstwie w kontekście stosowanej organizacji pracy, z uwzględnieniem stosunków przemysłowych w zarządzaniu)[5].

---

[2] Ibid., s. 121.

[3] A. Szałkowski: Kształtowanie funkcjonalnych stosunków pracy. Ossolineum, Wrocław-Warszawa-Kraków 1997, s. 102-103.

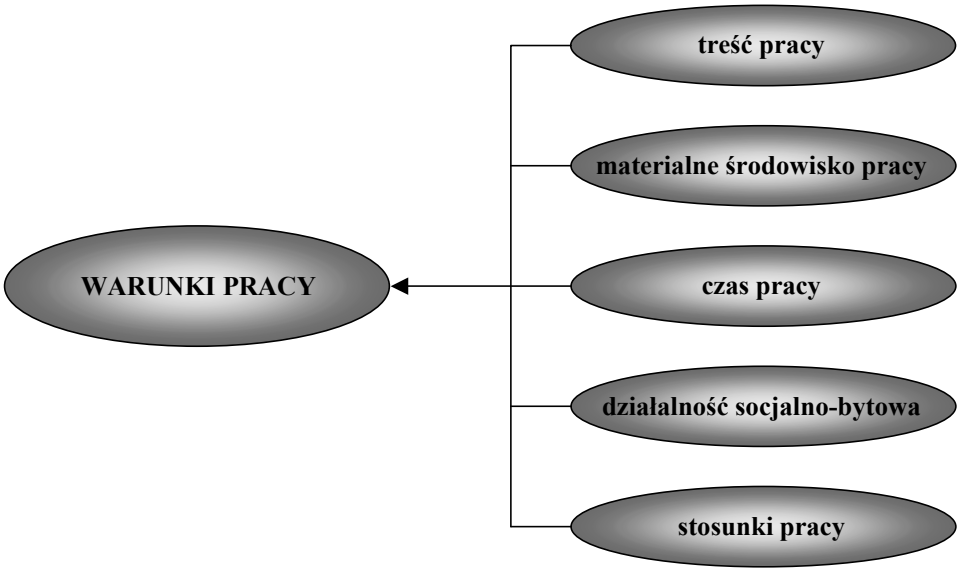
[4] A. Pocztowski: Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie. Pomocnicze materiały dydaktyczne. AE, Kraków 1993, s. 261.

[5] Potencjał pracy w przedsiębiorstwie, kształtowanie i wykorzystanie. Red. M. Gableta. AE, Wrocław 1998, s. 20.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

Biorąc pod uwagę interpretację warunków pracy prezentowaną w piśmiennictwie naukowym można stwierdzić, iż warunki pracy obejmują pięć podstawowych elementów, a mianowicie:

1) treść pracy,
2) materialne środowisko pracy,
3) czas pracy,
4) działalność socjalno-bytową przedsiębiorstwa,
5) stosunki pracy (rys. 10.1).



Rys. 10.1. Elementy warunków pracy

10.2. Istota stosunków pracy

Stosunki pracy, najogólniej biorąc, regulują wybrane obszary relacji między pracodawcą a pracownikami. Dzięki literaturze tematu, jak pisze A. Szałkowski, można określić przyczyny zainteresowania stosunkami pracy oraz czas najstarszych aktów prawnych normujących wspomniane wyżej relacje, natomiast trudno stwierdzić, kto był autorem koncepcji stosunków pracy. Przyjmuje się na ogół, że koncepcja stosunków pracy powstała ze względu na konieczność

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

rozstrzygania konfliktów między kapitałem a pracą. J. Szczepański określa ten analizowany układ relacji między ludźmi (czyli stosunków społecznych) jako „[...] system unormowanych wzajemnych oddziaływań między partnerami na gruncie określonej platformy”[6].

Analiza treści terminu „stosunki pracy” ma jedynie sens wtedy, gdy dokonywana jest w kontekście stosunków społecznych. Stosunki pracy są bowiem specyficznym rodzajem stosunków społecznych, na które składa się wiele relacji międzyludzkich. **„Przedmiotem stosunku pracy są stosunki społeczne zachodzące w procesie pracy, a ściślej – świadczenia pracy”**[7].

Istota stosunków pracy wskazuje na wzajemne relacje między kapitałem a pracą. Odzwierciedleniem tych relacji jest pomnażanie kapitału, w sytuacji racjonalnego wykorzystania potencjału pracy i wzrostu kwalifikacji pracowników, w sytuacji efektywnego społecznie wykorzystania kapitału. Istnienie tych zależności jest pełnym uzasadnieniem traktowania stosunków pracy jako odrębnego przedmiotu badań naukowych[8].

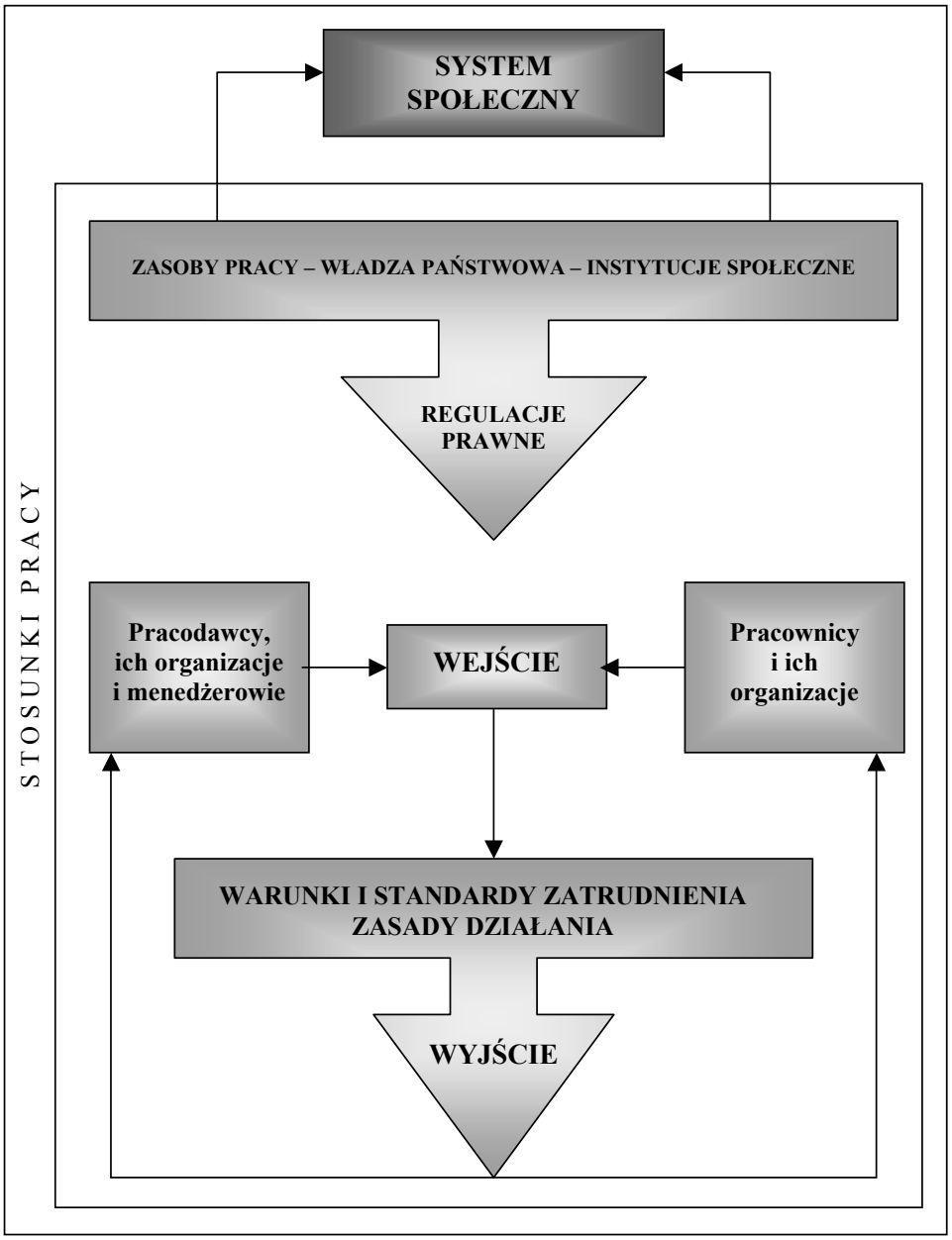
Stosunki pracy można więc zdefiniować jako **wielostronne i złożone relacje między pracodawcami a pracownikami**. Systemowe ujęcie stosunków pracy graficznie przedstawiono na rys. 10.2.

Podstawowym celem kształtowania relacji między pracownikami a pracodawcami (a także państwem) jest ustalanie i egzekwowanie określonych zasad działania w przedsiębiorstwie, a także standardów dotyczących organizacji pracy, zatrudnienia i warunków pracy funkcjonalnych społecznie. Zasady te i standardy, zgodne z celami i oczekiwaniami pracodawców i pracowników, stanowią treść zawartych porozumień. Treści te jednak ulegają redefinicji, ze względu na zmiany w organizacji i jej otoczeniu, a przede wszystkim ze względu na zmiany oczekiwań i zamierzeń obu stron. Jeżeli zmiany w treści zawartych porozumień nie będą zgodne ze zmianami w obszarze oczekiwań pracodawców i pracowników, przyjęte wcześniej zasady i standardy przekształcą się w dysfunkcje, co z kolei przyczyni się do powstania lub intensyfikacji konfliktów między pracodawcą a pracownikami. Równowaga w systemie społecznym zostaje naruszona, co może grozić poważnymi konsekwencjami nie tylko o charakterze społecznym, ale także ekonomicznym. Należy wówczas rozpocząć proces renegocjacji, by system społeczny przedsiębiorstwa powrócił do stanu równowagi[9].

---

[6] J. Szczepański: Elementarne pojęcia socjologii. PWN, Warszawa 1970, s. 190.
[7] J. Piątkowski: Wprowadzenie do prawa stosunku pracy. UMK, Toruń 1994, s. 15.
[8] Rozwój pracowników..., op. cit., s. 139.
[9] Ibid., s. 139.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633



Rys. 10.2. Stosunki pracy w ujęciu systemowym

Źródło: Rozwój pracowników. Red. A. Szałkowski. Poltext, Warszawa 2002, s. 140.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

Zasady wynikające z istniejących stosunków pracy mają charakter formalno-proceduralny i dotyczą zbioru praw oraz obowiązków stron stosunków pracy. **Formalne zasady** odnoszą się do określenia np. dziennej normy czasu pracy, stawki za godzinę pracy, wysokości premii, liczby godzin ponadwymiarowych. Proceduralny charakter stosunków pracy z kolei obejmuje sposoby realizacji zasad formalnych. Można więc powiedzieć, że procedura ta wyznacza metodykę postępowania w ustalaniu, modyfikacji lub zmianach i realizowaniu zasad formalnych. Uważa się powszechnie, że zasady formalne są ważniejsze od zasad proceduralnych, aczkolwiek te drugie wskazują na konkretne działania, jakie należy w danej sytuacji podjąć, czyli charakteryzują się dużym stopniem operacjonalizacji.

Zasady i standardy wynikające z ukształtowanych stosunków pracy są ustalane przez rząd, jako reprezentatywną instytucję państwa z inicjatywy bądź pracodawców, bądź pracowników. Nie oznacza to jednak, że pracodawcy i pracownicy nie wpływają (poprzez swoje organizacje) na treść norm prawnych dotyczących pracy. Zwłaszcza związki zawodowe często w sposób istotny potrafią wpływać na rządowe decyzje, niezależnie od szczebla władzy.

W literaturze przedmiotu zwraca się uwagę na problem **funkcjonalności systemu stosunków pracy**, który dotyczy nie tylko rodzaju i zakresu wzajemnych zależności między elementami systemu, ale także sensu ich istnienia[10]. Umiejętna analiza systemu stosunków pracy w aspekcie ich funkcjonalności umożliwia przede wszystkim możliwość likwidacji występujących dysfunkcji. A. Szałkowski podkreśla, że „[…] funkcjonalność stosunków pracodawca-pracownik rozpatrywana może być nawet w aspekcie pierwszeństwa interesów pracodawców, ale pod warunkiem osiąganego przez pracowników dobrobytu. Wówczas w definicji funkcjonalnych stosunków pracy akcentuje się nie tylko ich systemowe ujęcie, ale również Paretowską koncepcję optimum oraz ideę sprawiedliwości w ujęciu J. Rawlsa”[11].

Funkcjonalność stosunków pracy wyraża się więc stopniem zaspokajania oczekiwań uczestników tych stosunków. Analiza funkcjonalności stosunków pracy pozwala między innymi wskazać na przyczyny wytrącające system społeczny ze stanu równowagi z jednej strony, a z drugiej jej wyniki umożliwiają wypracować takie mechanizmy, które pozwolą na powrót do tego stanu względnej równowagi między interesami pracodawców i pracowników. Pojęcie równowagi społecznej, o której była mowa wyżej, „[…] opiera się na założeniu, że funkcjonowanie jakiejkolwiek organizacji wymaga pewnego minimum społecz-

[10] A. Szałkowski pod pojęciem funkcjonalnych stosunków pracy rozumie „[…] taki układ wzajemnych relacji między pracodawcami a pracownikami, który w znaczącym stopniu współprzyczynia się do osiągania ich celów, a zarazem układ ten pozostaje w zgodzie z potrzebami społeczeństwa”. Por. Rozwój pracowników..., op. cit., s. 141.

[11] Ibid. Zob. także J. Rawls: Teoria sprawiedliwości. PWN, Warszawa 1994.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

nej akceptacji zarówno przez społeczne otoczenie organizacji, jak i przez jej uczestników. […] Owa społeczna akceptacja zależy z kolei od tego, w jakim stopniu organizacja spełnia oczekiwania i aspiracje otoczenia i uczestników. Istotną rolę odgrywa także istnienie dostępnych dla uczestników i otoczenia alternatyw tych świadczeń, które oferuje im dana organizacja"[12]. Problem zachowania równowagi społecznej w przedsiębiorstwie nie jest jednak prosty ze względu na naturalną sprzeczność między interesami pracodawcy i interesami pracowników.

Nowoczesne firmy mogą być efektywne i przyjazne dla pracowników, o ile znajdą sposób na zmianę stosunków pracy wewnątrz przedsiębiorstwa z antagonistycznych na partnerskie, integrujące zespoły pracownicze wokół podstawowych problemów i wyzwań, przed jakimi stoi firma w otoczeniu. Partycypacja pracowników w zarządzaniu jest niewątpliwie dobrym instrumentem realizacji takich zamierzeń.

10.3. Systemowy charakter stosunków pracy

J.T. Dunlop wymienia cztery główne elementy systemu stosunków pracy:

1) **uczestników** – pracodawców, pracowników wraz z ich organizacjami oraz specjalistyczne agencje rządowe (np. rząd),

2) **ideologię** – rozumianą jako zespół idei i przekonań wyrażanych przez uczestników systemu,

3) **otoczenie** – w którym system ten funkcjonuje (do najważniejszych jego elementów można zaliczyć tu: rynek lub ograniczenia budżetowe, technologie oraz podział władzy w społeczeństwie),

4) **rezultaty** – wyniki relacji między kierownictwem, pracownikami i rządem (np. polityka państwowa w odniesieniu do pracy, układy zbiorowe i porozumienia)[13].

Inną teorią wyjaśniającą istotę stosunków pracy jest tzw. **teoria działań społecznych**. Wskazuje ona na rolę indywidualnych jednostek w stosunkach pracy, „[…] a jej podstawą jest stwierdzenie, że dla każdego uczestnika stosunków pracy punktem wyjścia analizy i wyjaśnienia swoich zachowań społecznych i wzajemnych relacji z innymi uczestnikami systemu jest subiektywna ocena sytuacji, w której aktualnie dany podmiot się znajduje. Teoria ta kładzie nacisk na sposób, w jaki indywidualni uczestnicy stosunków pracy wpływają na system społeczny"[14].

[12] A.K. Koźmiński, K. Obłój: Zarys teorii równowagi organizacyjnej. PWE, Warszawa 1989, s. 25.
[13] Zarządzanie kadrami. Red. T. Listwan. C.H. Beck, Warszawa 2004, s. 166.
[14] Ibid.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

Jeśli pomożesz ludziom zorientować się co jest właściwe i ważne oraz dasz im uprawnienia do współdecydowania, to uzyskasz znakomite rezultaty i to takie, o których nie śniło się zarządowi.

Dzieląc się ze współpracownikami władzą i kompetencjami satysfakcjonujesz jednocześnie ich i siebie.

10.4. Związki zawodowe i ich rola w kształtowaniu stosunków pracowniczych

Ważnym elementem stosunków pracy są tzw. **stosunki pracownicze**, pod pojęciem których rozumie się proces, „[…] w toku którego kierownictwo firmy układa się z przedstawicielami pracowników (związkiem zawodowym)”[15].

Jeżeli pracownicy przedsiębiorstwa chcą utworzyć związek zawodowy, mogą to uczynić, gdy spełnione będą pewne warunki, do których zalicza się przede wszystkim przestrzeganie wielu procedur wymagających uczestnictwa zarówno pracowników, jak i kierownictwa przedsiębiorstwa. Jeżeli procedury te są przestrzegane, a związek zawodowy zatwierdzony, kierownictwo przedsiębiorstwa musi z nim podjąć negocjacje zbiorowe.

Rola związków zawodowych we współczesnych organizacjach nadal jest duża, mimo że liczebność związków w ostatnich latach spadła. Badano główne przyczyny powstawania związków zawodowych i okazało się, że jedną z nich jest dążenie do poprawy warunków pracy (przede wszystkim w zakresie odpowiedniego traktowania w pracy i wpływu na kształtowanie wynagrodzeń). Można wyciągnąć w związku z tym **wniosek, że nieprawidłowe (lub niezadowalające) warunki pracy przyczyniają się do zwiększenia roli związków zawodowych**. Drugim z kolei czynnikiem decydującym o roli związków zawodowych jest otoczenie systemu, przede wszystkim otoczenie prawne. W praktyce polskiej gospodarki regulacje prawne w tym zakresie określane są ustawą o związkach zawodowych (ustawa o związkach zawodowych z 23.05.1991, Dz.U. 1994, nr 55, poz. 234 z późn. zm.), zgodnie z którą związki zawodowe „[…] mają prawo do reprezentowania praw i interesów zbiorowych wszystkich pracowników, niezależnie od ich przynależności związkowej. Mają one przyznane szerokie uprawnienia do współtworzenia normatywnych porozumień

[15] R.W. Griffin: Podstawy zarządzania organizacjami. PWN, Warszawa 1996, s. 447.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

zbiorowych prawa pracy, oddziałujących bezpośrednio na sytuację prawną wszystkich zatrudnionych, stąd ich ogromna odpowiedzialność wobec wszystkich zatrudnionych"[16].

Związki zawodowe, zgodnie z cytowaną wyżej ustawą, mają prawo do:

„[…] – obrony praw każdego pracownika niezależnie od jego przynależności związkowej, obrony ich godności, interesów materialnych i moralnych, zarówno zbiorowych, jak i indywidualnych,
– kontroli przestrzegania przepisów dotyczących interesów pracowniczych,
– współtworzenia korzystnych warunków pracy, bytu i wypoczynku,
– opiniowania założeń i projektów aktów prawnych, jak też do inspirowania zmiany w istniejących aktach,
– zawierania zbiorowych układów pracy,
– reprezentowania pracowników jako strony w tzw. sprawach zbiorowych"[17].

Jak podkreśla się w literaturze tematu, szczególne uprawnienia mają zakładowe organizacje związkowe, do których należy między innymi prawo wspólnego ustalania z pracodawcą zasad wykorzystywania zakładowych funduszy socjalnych, ustalanie systemów wynagradzania, regulaminu pracy, planu urlopów, organizacji czasu pracy. Najistotniejsze jednak uprawnienia współczesnych związków zawodowych związane są z możliwością zawierania **zbiorowych układów pracy**, co pozwala im kształtować w danej organizacji warunki pracy i płacy.

Wiedz, że pracownicy niedoceniani i lekceważeni „chorują" trzy razy częściej, niż ci, których się docenia.

Uświadom sobie, że rzeczywistą przyczyną złej roboty i strajków wcale nie są niskie zarobki, ale niedowartościowanie ludzi i traktowanie ich jak bezmyślne maszyny.

10.5. Rokowania zbiorowe

Rokowania zbiorowe[18] (zwane również negocjacjami zbiorowymi) są jednym z najważniejszych elementów stosunków pracy. Określenie to stosuje się do wszystkich negocjacji, które mają miejsce między pracodawcą lub co najmniej

[16] Zarządzanie kadrami..., op. cit., s. 168.
[17] Ibid.
[18] Termin „rokowania zbiorowe" oznacza, zgodnie z konwencją nr 154 Międzynarodowej Organizacji Pracy, ogół negocjacji między pracodawcą, grupą pracodawców lub co najmniej jedną organizacją pracodawców a co najmniej jednym związkiem zawodowym w celu określenia warunków pracy i płacy, uregulowania stosunków między pracownikami a pracodawcami oraz uregulowania stosunków między ich organizacjami a związkiem lub związkami zawodowymi.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

jedną organizacją pracodawców z jednej strony, a co najmniej jedną organizacją pracowników z drugiej, aby:

– określić warunki pracy i zatrudnienia w danej organizacji,
– uregulować stosunki między pracodawcami a pracownikami,
– uregulować stosunki między pracodawcami lub ich organizacjami a organizacją lub organizacjami pracowników[19].

Przebieg rokowań zbiorowych zależy od wybranego **modelu zbiorowych stosunków pracy**. Ze względu na kryterium dominującego typu relacji między podmiotami zbiorowych stosunków pracy, można wyróżnić następujące modele:

„[…] – konfliktowy, czyli cechujący się kierowaniem się przez poszczególnych aktorów wyłącznie własnym interesem oraz stosowaniem nacisku, gróźb i strajku jako sposobów dochodzenia swoich racji,
– negocjacyjny, w którym dominują dialog i gotowość do kompromisu,
– kooperacyjny, wychodzący z założenia o wspólnocie interesów i zakładający rozwijanie różnych form partycypacji"[20].

W krajach o rozwiniętej gospodarce rynkowej występują modele: scentralizowany i zdecentralizowany.

Model scentralizowany, charakterystyczny dla krajów europejskich, wyróżnia się tym, że rokowania zbiorowe przebiegają na płaszczyźnie ponadzakładowej (np. na poziomie branży, regionu lub kraju). W ramach tego modelu można wyróżnić trzy odmiany:

– polaryzacyjny,
– integracyjny,
– centralny.

Model polaryzacyjny występuje w krajach śródziemnomorskich i odznacza się następującymi cechami: zaangażowaniem rządów w spory zbiorowe, słabo rozwiniętą praktyką negocjacji, która bywa zastępowana legislacją, roszczeniowym charakterem związków zawodowych oraz upolitycznieniem ich działalności.

Model integracyjny jest charakterystyczny dla krajów Europy Północnej (Skandynawia, Niemcy, kraje Beneluxu). Głównymi cechami tej odmiany modelu scentralizowanego są szeroko rozwinięte negocjacje na poziomie branżowym, rozwinięte formy partycypacji pracowniczej w przedsiębiorstwach przez organy przedstawicielskie oraz relacje między związkami zawodowymi a organizacjami pracodawców, opierające się na utrwalonej przez lata zasadzie partnerstwa.

[19] S. Borkowska: Negocjacje zbiorowe. PWE, Warszawa 1997, s. 88.
[20] A. Pocztowski: Zarządzanie zasobami ludzkimi. PWE, Warszawa 2003, s. 427-428.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

Model centralny jest odmianą występującą głównie w Wielkiej Brytanii i stanowiącą rozwiązanie pośrednie między dwoma wymienionymi wcześniej. Cechuje się przede wszystkim małą ingerencją państwa w kształtowanie relacji między pracodawcami a pracownikami[21].

W **modelu zdecentralizowanym** natomiast rokowania występują na poziomie poszczególnych organizacji bez koordynacji ze strony organizacji ponadzakładowych (charakterystyczny dla przedsiębiorstw Stanów Zjednoczonych).

W literaturze tematu wskazuje się jeszcze na jeden **model rokowań zbiorowych, znany pod nazwą środkowoeuropejskiego**. Do jego specyficznych cech można zaliczyć przede wszystkim to, że:

- państwo znacznie ingeruje w sferę stosunków pracy,
- rokowania występują głównie na poziomie mezoekonomicznym,
- brak jest wypracowanego całościowego modelu rokowań zbiorowych,
- pracownicy i reprezentujące ich związki zawodowe są nastawione w większości przypadków roszczeniowo,
- organizacje pracodawców są ciągle słabo rozwinięte,
- ani sfera małych i średnich przedsiębiorstw, ani sfera gospodarki nieformalnej nie mają wypracowanych mechanizmów kształtowania stosunków pracy[22].

Mówiąc o modelach środkowoeuropejskich stosunków pracy nie sposób nie wspomnieć o cechach polskiej odmiany tego modelu. Z silnych związków zawodowych należy wymienić dwa centralne, tj. Solidarność i OPZZ, dziewięć mniej licznych federacji związkowych, 273 organizacje związkowe o zasięgu krajowym oraz około 24 tys. lokalnych związków zawodowych. Po stronie pracodawców występuje około tysiąca reprezentujących ich organizacji, z których sto funkcjonuje na mocy ustawy o organizacjach pracodawców.

Istotną cechą polskiego modelu stosunków pracy jest powołana w 1994 roku uchwałą Rady Ministrów **Komisja Trójstronna**. Jej zadaniem jest „[…] stymulowanie dialogu społecznego i utrzymywanie spokoju społecznego przez dochodzenie do konsensusu w sprawach makroekonomicznych, takich jak ustalanie wskaźników maksymalnego wzrostu płac w danym roku czy też wypracowywanie koncepcji reformy emerytalnej. W pracach Komisji Trójstronnej uczestniczą przedstawiciele związków zawodowych, reprezentanci pracodawców oraz strona rządowa. Odrębną sprawą, którą w tym miejscu jedynie sygnalizujemy, jest kwestia realizacji poczynionych na forum Komisji ustaleń, z których wiele pozostało na poziomie deklaracji intencji”[23].

[21] Ibid., s. 428.
[22] Ibid., s. 429.
[23] Ibid., s. 430.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

Z punktu widzenia zarządzania zasobami ludzkimi, istotnym aspektem kształtowania się zbiorowych stosunków pracy są relacje wewnętrzorganizacyjne i wynikająca z nich pozycja stron tych stosunków. Wyniki badań empirycznych wskazują, że istnieje związek między formą własności przedsiębiorstwa i jego wielkością a tą pozycją partnerów społecznych, o której była mowa wyżej. W przedsiębiorstwach prywatnych i mniejszych, pozycja pracodawcy jest silniejsza w stosunku do pozycji związków zawodowych. Nie bez znaczenia jest tu również kondycja ekonomiczna organizacji (obserwuje się np. zachowania paternalistyczne, gdy sytuacja ekonomiczna firmy jest dobra i zachowania autokratyczne, gdy ulega ona pogorszeniu).

Jak pisze A. Pocztowski, kształtując model stosunków pracy w danym przedsiębiorstwie należy wziąć pod uwagę wiele czynników, nie tylko przesłanki ekonomiczne, ale także uwarunkowania historyczne danej organizacji oraz jej kulturę organizacyjną, a także profesjonalizm w zarządzaniu zasobami ludzkimi[24].

> Bez zaufania nie ma odpowiedzialnej partycypacji pracowników w zarządzaniu.
>
> Bez partycypacji nie ma niezbędnego już dziś aktywnego i gorliwego zaangażowania pracowników. Tak pojmowane stosunki pracownicze nie kłócą się z wymogami racjonalności ekonomicznej, a nawet ją warunkują.
>
> Michel Crozier

10.6. Równe traktowanie pracowników

10.6.1. Ogólne uwagi o systemie antydyskryminacyjnym w prawie pracy

W artykule 11 Kodeksu pracy wyraźnie zaznaczono, iż „[…] jakakolwiek dyskryminacja w zatrudnieniu, bezpośrednia lub pośrednia, a w szczególności ze względu na płeć, wiek, niepełnosprawność, rasę, religię, narodowość, przekonania polityczne, przynależność związkową, pochodzenie etniczne, wyznanie, orientację seksualną, a także ze względu na zatrudnienie na czas określony lub

[24] Ibid., s. 431.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

nieokreślony, albo w pełnym lub w niepełnym wymiarze czasu pracy – jest niedopuszczalna”[25].

Podstawowym elementem systemu antydyskryminacyjnego w prawie pracy jest wprowadzenie obowiązku równego traktowania pracowników, szczególnie w odniesieniu do nawiązywania i rozwiązywania stosunku pracy, warunków zatrudnienia, awansowania oraz dostępu do szkolenia w celu podnoszenia kwalifikacji zawodowych.

Równe traktowanie pracowników w zatrudnieniu wymaga unikania przejawów zarówno dyskryminacji bezpośredniej, jak i pośredniej. **Dyskryminowanie bezpośrednie** występuje wtedy, gdy pracownik z jednej lub kilku przyczyn[26] był, jest lub mógłby być traktowany w porównywalnej sytuacji mniej korzystnie niż pozostali pracownicy (np. pominięcie pracownika przy awansie, ze względu na jego płeć, przekonania religijne czy rasę). **Dyskryminowanie pośrednie** występuje natomiast wtedy, gdy ze względu na określone postanowienie lub podjęte działanie występują różnice w zakresie warunków zatrudnienia na niekorzyść wszystkich lub niektórych pracowników, należących do grupy wyróżnionej ze względu na różne przyczyny[27], jeżeli różnice te nie mogą być uzasadnione innymi obiektywnymi powodami (np. tworzenie z pozoru obiektywnych kryteriów awansu dla określonej grupy osób, które jednak zostały specjalnie tak dobrane, aby pracownik został pozbawiony awansu)[28].

Artykuł 18 Kodeksu pracy stanowi, iż „[…] osoba, wobec której pracodawca naruszył zasadę równego traktowania w zatrudnieniu, ma prawo do wystąpienia przeciwko pracodawcy na drogę sądową. W przypadku uznania zasadności zgłoszonych roszczeń zostanie zasądzone na rzecz takiej osoby odszkodowanie w wysokości nie niższej niż minimalne wynagrodzenie za pracę, ustalane na podstawie odrębnych przepisów”[29]. Charakter dochodzonych roszczeń wskazuje, iż to właśnie pracodawca (a nie pracownik, który czuje się dyskryminowany) powinien udowodnić, iż podejmując określoną decyzję personalną różnicując równocześnie sytuację prawnoprawniczą pracownika, kierował się kryteriami obiektywnymi, a więc nie naruszył zasady równego traktowania.

10.6.2. Mobbing, jego przejawy i fazy

Od 1 stycznia 2004 roku jednym z podstawowych obowiązków pracodawcy (art. 94) jest przeciwdziałanie mobbingowi w miejscu pracy. Słowo „mobbing”

[25] R. Bessaraba, M. Kołodziejczyk: Bliżej Unii w prawie pracy. Bessard Consulting Wydawnictwo, Warszawa 2004, s. 72.
[26] Ibid.
[27] Ibid.
[28] Ibid., s. 73.
[29] Ibid., s. 76.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

pochodzi z języka angielskiego od słowa „mobb", które oznacza rzucać się na kogoś. Co do rzeczownika „mob", oznacza on tłum, zgraję. W języku angielskim „Mob" pisane dużą literą oznacza mafię[30]. **Mobbing** można zdefiniować jako „[…] nieetyczne, niemające racjonalnego uzasadnienia działanie, polegające na długotrwałym, powtarzającym się i bezpodstawnym dręczeniu pracownika przez przełożonych lub współpracowników"[31]. W wyniku takich działań pracownik będący podmiotem mobbingu staje się ofiarą przemocy ekonomicznej, psychicznej i społecznej, której celem jest upokorzenie, zastraszenie i ograniczenie możliwości obrony. Jeżeli działania takie trwają przez dłuższy okres, to człowiek przeżywa silny stres, który może skutkować wieloma groźnymi chorobami, wypadkami przy pracy, niską efektywnością pracy.

Marie-France Hirigoyen stwierdziła, iż stosowanie mobbingu wymaga pewnego przygotowania ofiary, aby była ona podatna na tego rodzaju działania[32]. Według niej są to takie działania, jak:

1. **Naruszenie poczucia bezpieczeństwa ofiary**. Pracownika stresuje się w ten sposób, że stawia mu się wygórowane wymagania lub każe wykonywać zadania nienależące do jego obowiązków. Ponadto, stosuje się specjalny, drażniący i niczym nieuzasadniony system monitorowania i kontroli pracy, przy równoczesnych działaniach mających na celu dezinformacja i dezorientacja ofiary.
2. **Naruszenie warunków pracy**. Ten rodzaj działań polega na pozbawianiu pracownika autonomii i dostępu do narzędzi pracy (np. odbiera mu się prawo do korzystania z telefonu, komputera czy faksu). Pracownik traci możliwość awansu, a także stwarza się sytuację uniemożliwiającą domaganie się respektowania jego praw (np. prawa do urlopu, godzin wynikających z umowy, prawa do zwolnienia lekarskiego).
3. **Odmowa komunikacji wprost**. Osoba stosująca mobbing unika komunikacji z ofiarą, przy jednoczesnym artykułowaniu pretensji wobec niej. Ta odmowa otwartego dialogu paraliżuje ofiarę, która nie może się bronić, a agresor ma możliwość kontynuowania i intensyfikowania ataków. Ataki na ofiarę przybierają formę komunikatów zarówno werbalnych, jak i niewerbalnych (np. aluzje, niedopowiedzenia, złośliwe uwagi, ironia, drwina, gesty i mika wyrażające dezaprobatę, niechęć i zniecierpliwienie).
4. **Dyskwalifikowanie i deprecjonowanie**. Charakterystyczną cechą mobbingu jest pomniejszanie samooceny i wartości pracownika, który jest ofiarą. Dyskwalifikowanie polega na stałym powtarzaniu ofierze, że nic nie jest ona warta, aż do momentu, gdy sama zacznie w to wierzyć. Deprecjacja polega na ciągłym ośmieszaniu ofiary, upokarzania, wypowiadania kłamstw i oszczerstw na jej temat.

[30] M.F. Hirigoyen: Molestowanie w pracy. Wydawnictwo „W drodze", Poznań 2003, s. 70.
[31] H. Czoch: Mobbing a bezpieczeństwo i higiena pracy. „Tygodnik Śląsko-Dabrowski" nr 52 z 28.12.2004, s. 7.
[32] A. Bechowska-Gebhardt, T. Stalewski: Mobbing – patologia zarządzania personelem. Difin, Warszawa 2004, s. 23-25.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

5. **Izolacja ofiary**. To działanie polega na pozbawieniu ofiary pomocy i wsparcia poprzez łamanie współpracy czy współdziałania ze strony innych pracowników. Osiąga się ten cel najczęściej poprzez sianie niezgody, podejmowanie działań wywołujących zazdrość i zawiść wśród pracowników, którzy do niedawna byli kolegami.

6. **Szykanowanie i popychanie do błędów**. Ten rodzaj działań mobbingowych może przejawiać się np. zlecaniem bezużytecznych, degradujących i niemożliwych do wykonania przez ofiarę zadań. Celowe wywoływanie sytuacji, w której pracownik nie wywiąże się z obowiązku stwarza agresorowi możliwość negatywnej oceny pracy i poniżanie ofiary. Szykanowanie polega na wydawaniu ofierze poleceń przekraczających jego możliwości (fizyczne, intelektualne) lub do wykonania śmiesznie prostych w stosunku do kwalifikacji posiadanych przez ofiarę.

Omówione wyżej działania mobbingowe zmierzają do „zawładnięcia" ofiary, czyli pozbawienia jej woli obrony. W takiej sytuacji „[…] agresor może już bez przeszkód i bezpiecznie dla siebie eksploatować ofiarę. Paradoks tej sytuacji polega na tym, że agresor nie ma poczucia winy za swoje eksploatorskie i niszczące działania, zaś winną czuje się ofiara"[33].

Fazy mobbingu

W działaniach mobberów i ich ofiar można wyróżnić cztery fazy:

1. **Faza pierwsza – nieadekwatna percepcja sytuacji mobbingowej**

Faza ta polega na tym, że ofiara nie postrzega działań agresora jako działań mobbingowych. Traktuje zaistniałą sytuację w kategoriach zwykłego konfliktu organizacyjnego i wykonuje te działania, które zwykle stosowane są do rozwiązywania konfliktów. Tymczasem metody te w odniesieniu do mobbingu są nieskuteczne. Skutek jest taki, że brak zdecydowanej reakcji i obrony w początkowych stadiach mobbingu zachęca mobberów do intensyfikacji działań i zwiększania skali prześladowań. Pod koniec tej fazy zaznacza się wyraźny układ sił: ofiara jest zdezorientowana, wyobcowana ze środowiska pracy, nie potrafi racjonalnie dokonać oceny sytuacji, w której się znalazła.

2. **Faza druga – stres i walka ofiary**

Ta faza rozpoczyna się strachem pracownika przed pójściem do pracy. Reakcje stresowe skutkują różnymi dolegliwościami fizycznymi (bezsenność, ból głowy, wzrost ciśnienia tętniczego, zaburzenia koncentracji). Chcąc poprawić sobie samopoczucie, ofiara sięga po środki nasenne lub uspokajające, nierzadko po alkohol. W fazie tej następuje eskalacja konfliktu, a próby walki podejmowane przez ofiarę nie są skuteczne i nie przynoszą poprawy sytuacji.

[33] Ibid., s. 26.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

3. Faza trzecia – nasilenie agresji mobbera nad słabnącą ofiarą

Ta faza mobbingu polega na tym, że osoba prześladowana zaczyna pełnić rolę tzw. kozła ofiarnego, co wiąże się między innymi z utrwaleniem jej obrazu jako kłamcy, osoby nadwrażliwej, niemogącej się dostosować do grupy pod względem społecznym i organizacyjnym. Obraz taki ma usprawiedliwić działania mobingowe w oczach osób nieznających dobrze zaistniałej sytuacji. W tej fazie następuje konsolidacja mobberów (np. do kierownika mobbera dołączają współpracownicy ofiary), a przejawy dręczenia przybierają teraz zorganizowaną, uporządkowaną formę. Izolacja ofiary w środowisku zawodowym pogłębia się, a ona sama zaczyna poważnie chorować, popełnia błędy w pracy, co w jeszcze większym stopniu zachęca agresorów do rozgłaszania opinii o braku kompetencji i dużej nieudolności.

4. Faza czwarta – fizyczna, psychiczna i społeczna degradacja ofiary

W tej fazie sytuacja ofiary ulega drastycznemu pogorszeniu. Pełna izolacja w miejscu pracy, niska samoocena, brak możliwości nawiązania kontaktów interpersonalnych z innymi pracownikami, konflikty w rodzinie – wszystko to powoduje, że ofiara zaczyna miewać myśli samobójcze, a nawet podejmuje próby samobójcze. Mobbowany pracownik staje się niezdolny do pracy, teraz już z przyczyn obiektywnych. Agresor ma już teraz racjonalne argumenty pozwalające mu na zwolnienie pracownika lub wysuwanie sugestii o przejście na rentę lub wcześniejszą emeryturę[34].

U pracownika, który przeszedł wszystkie cztery wyżej opisane fazy mobbingu występuje choroba opisana przez psychiatrów jako **posttraumatyczne stany lękowe** (PTSD). Choroba ta objawia się silnymi stanami niepokoju i lęku, trudnościami w komunikowaniu się z innymi ludźmi, bardzo niską samooceną.

Omówione wyżej fazy mobbingu mogą przebiegać w różny sposób; w praktyce mobbing w poszczególnych sytuacjach nie musi występować we wszystkich czterech fazach[35].

10.6.3. Molestowanie seksualne

Formą molestowania jako przejawu dyskryminacji wobec pracownika, obok mobbingu, jest też **molestowanie seksualne** (sexual harassment). Z art. 18 §6 Kodeksu pracy wynika, iż pod tym pojęciem rozumie się „[…] każde nieakceptowane zachowanie o charakterze seksualnym lub odnoszącym się do płci pracownika, którego celem lub skutkiem jest naruszenie godności lub poniżenie

[34] Ibid., s. 29-34.
[35] Ibid., s. 34.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

albo upokorzenie pracownika; na zachowanie to mogą się składać fizyczne, werbalne lub pozawerbalne elementy”[36].

Molestowanie seksualne określane jest również jako „[…] niepożądane postępki natury seksualnej, wpływające na warunki pracy pracownika. Może ono występować między osobami różnej lub tej samej płci”[37].

Wprawdzie takie zachowania są, jak wcześniej wspomniano, objęte prawodawstwem dotyczącym dyskryminacji w zatrudnieniu, to jednak dopiero w ostatnich latach zaczęto w większym stopniu dostrzegać ten problem. Przed połową lat 90. XX wieku molestowanie seksualne traktowano incydentalnie, przy czym odpowiedzialność za zaistniałą sytuacją przeważnie ponosiła winna osoba. Komisja Jednakowych Możliwości Zatrudnienia (Equal Employment Opportunity Commision – EEOC) określa trzy sytuacje, w których może występować molestowanie seksualne, a mianowicie wtedy, gdy słowne lub fizyczne zachowanie w stosunku do danej osoby powoduje:

1) powstanie środowiska budzącego lęk, agresywnego lub wrogiego,
2) bezzasadne przeszkadzanie jej w pracy,
3) ujemny wpływ na możliwości zatrudnienia pracownika[38].

Liczba zasądzonych od organizacji odszkodowań za molestowanie seksualne jest bardzo duża i ciągle się zwiększa. Dlatego zwraca się obecnie uwagę na konieczność przeprowadzania odpowiednich szkoleń pracowników w sprawach dotyczących molestowania seksualnego oraz wprowadzania systemu monitorowania zachowań pracowniczych.

Należy jednak podkreślić, że osoba dopuszczająca się molestowania seksualnego lub o nie podejrzana też ma swoje prawa. Przede wszystkim powinno się **dokładnie sprawdzić, czy zarzuty są zgodne z rzeczywistością** i tego rodzaju dochodzenie powinno być przeprowadzone przez niezależną, obiektywną osobę, niebędącą w żadnych relacjach z jedną lub drugą stroną konfliktu. Ponadto, jak podkreśla się w literaturze tematu, „[…] oskarżony powinien mieć też możliwość apelacji, którą rozpatrzy ktoś znajdujący się na wyższym szczeblu w hierarchii organizacji i kto nie ma związku ze sprawą”[39].

10.6.4. Zatrudnianie osób niepełnosprawnych

Istotnym problemem związanym z zatrudnianiem osób niepełnosprawnych jest zagadnienie postaw pracodawców wobec możliwości zatrudnienia i pracy

[36] R. Bessaraba, M. Kołodziejczyk: Op. cit., s. 74.
[37] S.P. Robbins, D.A. De Cenzo: Podstawy zarządzania. PWE, Warszawa 2002, s. 290.
[38] Ibid.
[39] Ibid., s. 292.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

niepełnosprawnych. Zakładając, iż „[…] postawa jest to stosunek emocjonalny i oceniający do przedmiotu oraz tendencja do określonych zachowań, można wnioskować, iż w zależności od tego, jaka jest postawa pracodawców do osób niepełnosprawnych, w istotnym stopniu uzależniona może być decyzja o chęci lub niechęci ich zatrudniania”[40].

Ciekawych informacji na temat zatrudniania i pracy zawodowej osób niepełnosprawnych dostarczają opublikowane wyniki badań na ten temat. Na przykład, badania prowadzone przez E. Sprusińską[41] na grupie pracodawców z 70 łódzkich instytucji i przedsiębiorstw, doprowadziły ich autorów do sformułowania następujących wniosków:

1. Objęta badaniami „[…] grupa pracodawców deklaruje pozytywne postawy wobec niepełnosprawnych oraz ich zatrudniania w kierowanych przez siebie firmach. Jest to niezmiernie ważne stwierdzenie, jeżeli przyjmiemy, że zachowania tych pracodawców są najczęściej zgodne z ich postawami. Dla grupy osób, które objęto badaniami przyjęcie takiego założenia jest częściowo uprawnione, ponieważ 60% spośród wszystkich badanych pracodawców zatrudnia w <<swoich>> firmach osoby niepełnosprawne. (Jednak należy tu zwrócić uwagę na fakt, iż w podgrupie badanych pracodawców z firm, które nie zatrudniają osób niepełnosprawnych za pośrednictwem WOZRON, odsetek ten wynosi tylko 30%).

2. Z badań wynika, że zatrudnianie osób niepełnosprawnych kształtuje pozytywne postawy wobec tego problemu. Pracodawcy, którzy zatrudniają lub zatrudniali osoby niepełnosprawne charakteryzują się istotnie silniejszymi pozytywnymi postawami w porównaniu z tymi, którzy niepełnosprawnych nigdy nie zatrudniali i obecnie także ich nie zatrudniają.

3. Silniejsze pozytywne postawy wobec osób niepełnosprawnych i ich zatrudnienia charakterystyczne są dla pracodawców – przedstawicieli firm państwowych. Słabsze, ale także pozytywne postawy charakterystyczne są dla właścicieli firm prywatnych oraz pracodawców, reprezentujących spółki i spółdzielnie. Dlatego też działalność promocyjną należy ukierunkować szczególnie na tych pracodawców, tym bardziej, że powstaje coraz więcej przedsiębiorstw prywatnych (a zakłady państwowe będą się prywatyzowały).

4. Istotne znaczenie ma motywacja pracodawców do zatrudniania osób niepełnosprawnych. Z przeprowadzonych badań wynika, że zarówno ewentualne korzyści finansowe firmy, jak i osobista satysfakcja pracodawców z faktu za-

[40] A. Wichrowski, E. Sprusiński: Postawy pracodawców wobec zatrudniania osób niepełnosprawnych. „Humanizacja Pracy” 1995, nr 5, s. 45.

[41] Badanie te zrealizowano w ramach IMP 21.9: Identyfikacja i ocena czynników warunkujących optymalizację procesu zatrudniania osób niepełnosprawnych (kierownik tematu – dr Elżbieta Sprusińska), zob. Ibid., s. 45-50.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

trudniania niepełnosprawnych spełniają tu ważną rolę. Ten ostatni motyw powinien być podkreślony w prowadzonej akcji promocyjnej na rzecz zatrudnienia.

5. Jeżeli by podobne rezultaty osiągnięto w badaniu reprezentatywnej próby pracodawców, to można by przyjąć, że zasadniczą barierę w zatrudnianiu osób niepełnosprawnych stanowi brak odpowiednich działań promocyjnych"[42].

Problem zatrudniania niepełnosprawnych wobec prawa wszystkich do pracy, bez względu na stopień upośledzenia, oznacza konieczność postrzegania pracy w kategorii **miejsca do życia**[43]. Jak podkreśla się w literaturze tematu „[…] odchodzi się tutaj od rozpatrywania pojęcia pracy w kategoriach osiągnięć, produkcyjności, społecznej użyteczności oraz postrzegania jej w kategoriach społecznego zadania, które w zamian za możliwość przynależności jesteśmy zobowiązani wykonywać"[44]. Chodzi w tym wypadku o stworzenie warunków, „[…] w których jednostka może doświadczyć i przeżyć siebie jako czynnego, realizującego się człowieka"[45]. W Niemczech w tym celu tworzone są specjalne **warsztaty pracy chronionej**. Warsztaty te, naturalnie o określonej specyfice, cechują się aktywnym uczestnictwem osób niepełnosprawnych w systemie produkcji przy jednoczesnym zachowaniu konkurencyjności w tym systemie, gwarantują im konkurencyjne przetrwanie.

PYTANIA I PROBLEMY DO DYSKUSJI

1. Co oznacza pojęcie „stosunki pracy"?
2. Kiedy działalność związków zawodowych sprzyja, a kiedy ogranicza rozwój firmy?
3. Na czym polega różnica między dyskryminacją pośrednią i bezpośrednią?
4. Jakie przejawy zachowań pracowniczych można określić terminem mobbingu?
5. Jakie są fazy działań mobbingowych?
6. Kiedy występuje zjawisko molestowania seksualnego i jakie są prawa poszkodowanego?

[42] Ibid., s. 49.
[43] A. Krausse: Integracyjne złudzenia ponowoczesności (sytuacja ludzi niepełnosprawnych). Oficyna Wydawnicza „Impuls", Kraków 2000, s. 152.
[44] Ibid.
[45] Ibid.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

LITERATURA WYKORZYSTANA W ROZDZIALE

Bechowska-Gebhardt A., Stalewski T.: Mobbing – patologia zarządzania personelem. Difin, Warszawa 2004.

Bessaraba R., Kołodziejczyk M.: Bliżej Unii w prawie pracy. Bessard Consulting Wydawnictwo, Warszawa 2004.

Borkowska S.: Negocjacje zbiorowe. Warszawa 1997.

Griffin R.W.: Podstawy zarządzania organizacjami. PWN, Warszawa 1996.

Hirigoyen M.F.: Molestowanie w pracy. Wydawnictwo „W drodze", Poznań 2003.

Koźmiński A.K., Obłój K.: Zarys teorii równowagi organizacyjnej. PWE, Warszawa 1989.

Pocztowski A.: Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie. Pomocnicze materiały dydaktyczne. AE, Kraków 1993.

Pocztowski A.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. PWE, Warszawa 2003.

Potencjał pracy w przedsiębiorstwie, kształtowanie i wykorzystanie. Red. M. Gableta. AE, Wrocław 1998.

Rawls J.: Teoria sprawiedliwości. PWN, Warszawa 1994.

Robbins S.P., De Cenzo D.A.: Podstawy zarządzania. PWE, Warszawa 2002.

Rozwój pracowników. Red. A. Szałkowski. Poltext, Warszawa 2002.

Szałkowski A.: Kształtowanie funkcjonalnych stosunków pracy. Ossolineum, Wrocław-Warszawa-Kraków 1997.

Szczepański J.: Elementarne pojęcia socjologii. PWN, Warszawa 1970.

Zarządzanie kadrami. Red. T. Listwan. C.H. Beck, Warszawa 2004.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

ROZDZIAŁ 11

OCENIANIE PRACOWNIKÓW

Pojęcia kluczowe: ocenianie pracowników, technika oceniania, system ocen pracowników.

11.1. Pojęcie, znaczenie i zadania systemu ocen pracowniczych

Każda organizacja to przede wszystkim ludzie w niej pracujący, od ich postaw, umiejętności i zaangażowania zależy jej sukces lub upadek. Dlatego ocenianie pracowników jest istotnym elementem procesu zarządzania zasobami ludzkimi. Zatrudnionym umożliwia poznanie opinii kierownictwa na swój temat, zaś szefom daje wiedzę o tym, jakim potencjałem dysponują.

Ocenianie pracowników jest zadaniem tylko pozornie łatwym, ponieważ ma coś z inwazji, a dodatkowo mentalność polskiego społeczeństwa przesądza o negatywnym nastawieniu pracowników do jakiejkolwiek oceny. Jednakże jest to zarazem najwłaściwszy sposób korygowania i utrwalania pożądanego sposobu funkcjonowania ludzi w firmie. Daje także obraz przydatności danego pracownika do pełnienia określonych funkcji. Jest procesem długotrwałego lub jednorazowego ustalania przejawów zachowania pracownika i wartościowania jego stosunku do wyznaczonych zadań przedsiębiorstwa, przełożonych i kolegów[1].

Oceny pracowników mogą mieć formę ustną lub pisemną; **polegają na porównaniu osiągniętych przez nich efektów pracy, zachowań, a także posia-**

[1] M. Tyrańska, J. Walas: Kierownik pod lupą. „Personel" 1998, nr 11.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

danych cech osobowościowych z założonymi wzorcami (normami) kryteriów oceny. Jest to zatem ciągły proces informowania podwładnych o tym, jak dobrze pracują na rzecz organizacji[2]. Aby ocena była użyteczna zarówno dla firmy (np. informacja o możliwościach jej ekspansji bądź tworzenia nowych produktów, usług itp.), jak i dla pracownika (np. informacja co z punktu widzenia firmy jest jego mocną lub słabą stroną), należy stworzyć i wprowadzić system ocen pracowniczych.

System ocen pracowniczych zapewnia zaspokojenie jednej z podstawowych potrzeb psychicznych jaką jest potrzeba porównań społecznych. Potrzeba ta w dużym stopniu ukierunkowuje zachowanie człowieka w jego otoczeniu społecznym.

System ocen stwarza także możliwość konfrontacji obu stron oraz przełożonego i podwładnego. Jest to okazja do sprecyzowania i wyjaśnienia oczekiwań firmy wobec zatrudnionych, ale także do poznania ich potrzeb i oczekiwań. Takie forum dyskusyjne dla obu stron jest dobrą podstawą kształtowania relacji przełożony-podwładny[3].

System ocen pracowników to pewien układ celowo dobranych, zorganizowanych, wewnętrznie spójnych elementów, uznanych za właściwe dla danej organizacji, podlegających ocenie w zależności od rodzaju funkcji jakie mają spełniać i do jakich celów zostały sklasyfikowane i wartościowane[4].

Ocenianie pracowników wypełnia swoje cele, jeśli nie odbywa się akcyjnie i przypadkowo (tzw. sztuka dla sztuki), tylko stanowi pewien spójny system, dostosowany do specyfiki firmy, jej kultury organizacyjnej i zadań jakie stawiane są przed pracownikami. To kompleksowe narzędzie, które zajmuje główne miejsce w procesie zarządzania zasobami ludzkimi, ponieważ może być wykorzystane praktycznie we wszystkich jego fazach (rys. 11.1).

Dla wielu autorów i praktyków najbardziej kontrowersyjne jest powiązanie wyników oceny z wynagrodzeniami (np. podwyżki, premie, nagrody itp.). Uważają oni, że:

1) pracownik nie jest nastawiony na wykorzystanie własnego potencjału, lecz na to, by „nie być przyłapanym na tzw. nicnierobieniu",

2) pracownicy mobilizują się przed oceną, chcąc uzyskać nagrodę pieniężną,

---

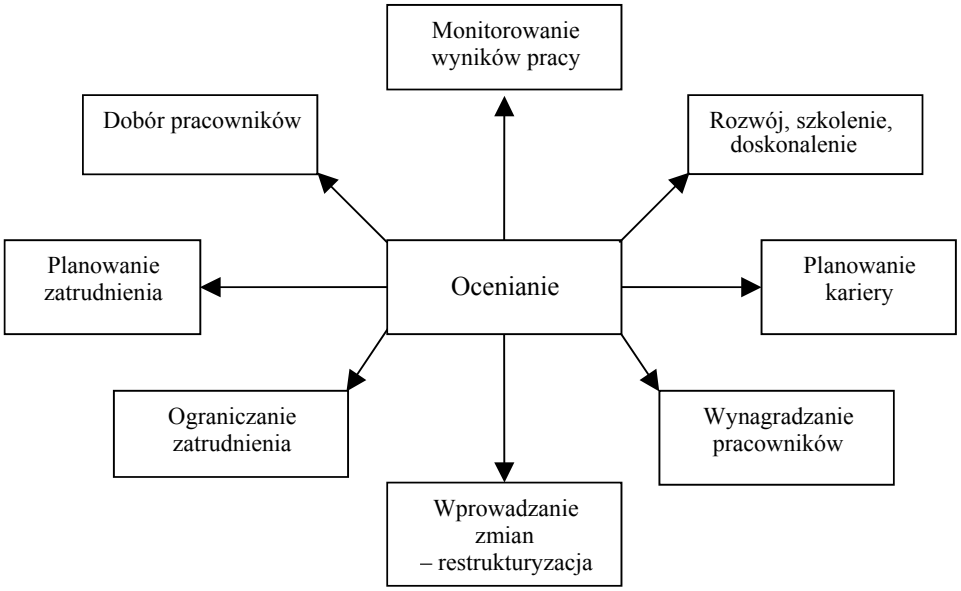
[2] J.AF. Stoner, Ch. Wankel: Kierowanie. PWE, Warszawa 1992, s. 297.

[3] A. Gruszka, K. Sedlak: Zanim zaczniesz oceniać. „Personel" 1999, nr 5.

[4] A. Sołtys: Zarządzanie kadrami jako czynnik konkurencyjności firmy. Uniwersytet Łódzki, Łódź 1998, s. 122.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

3) łatwiej jest poprawiać efekty pracy bez stosowania szantażu,
4) ocena negatywna i pozbawienie gratyfikacji to podwójna kara,
5) pieniądze wiążą się z emocjami,
6) przekładając ocenę pracownika na poziom uzyskiwanych przez niego wynagrodzeń trudno będzie powiązać ocenę z takimi elementami jak np. kreowanie rozwoju[5].



Rys. 11.1. Rola procesu oceniania w zarządzaniu zasobami ludzkimi

Źródło: A. Sowińska: Wybrane zagadnienia psychologii ekonomicznej. AE, Katowice 2003, s. 75.

Trudno zaprzeczyć, że w powyższych opiniach jest tzw. ziarnko prawdy, jednakże brak związku między oceną pracownika a wynagrodzeniami może kształtować postawy pracowników typu „czy się stoi, czy się leży, tyle samo się należy". Zastanawiając się nad tym, czy wiązać system ocen pracowniczych z systemem wynagrodzeń trzeba sobie zadać pytanie, co jeśli nie wyniki rzetelnie przeprowadzonej oceny pracowników daje racjonalną przesłankę do przeprowadzenia podwyżek wynagrodzeń[6]. System ocen powinien stanowić także

[5] M. Sidor-Rządkowska: Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowniczych. Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000, s. 18.
[6] T. Rostkowski, J. Mrzygłód, M. Rapacka: Jak oceniać pracowników. „Ekspert Personalny" 2003, nr 5.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

podstawę racjonalnych decyzji dotyczących polityki szkoleniowej firmy, aby szczytne hasła o organizacji uczącej się nie były tylko teorią.

Nie chwal, aż poznasz.

Czego chwalić nie możesz, nie gań.

Pochwałą upoisz jak winem.

Chceszli być chwalonym, chwalże drugich.

Chlubnego chwalić, jakbyś niedźwiedziowi miodu dawał.

Piosnka najprzyjemniejsza każdemu, gdy go chwalą.

Chwała pobudka do dobrego.

Napominanie pierwsze ma być niż karanie.

Gań krótko, a chwal dłużej.

Złego nie mów dwa razy.

Polskie przysłowia ludowe

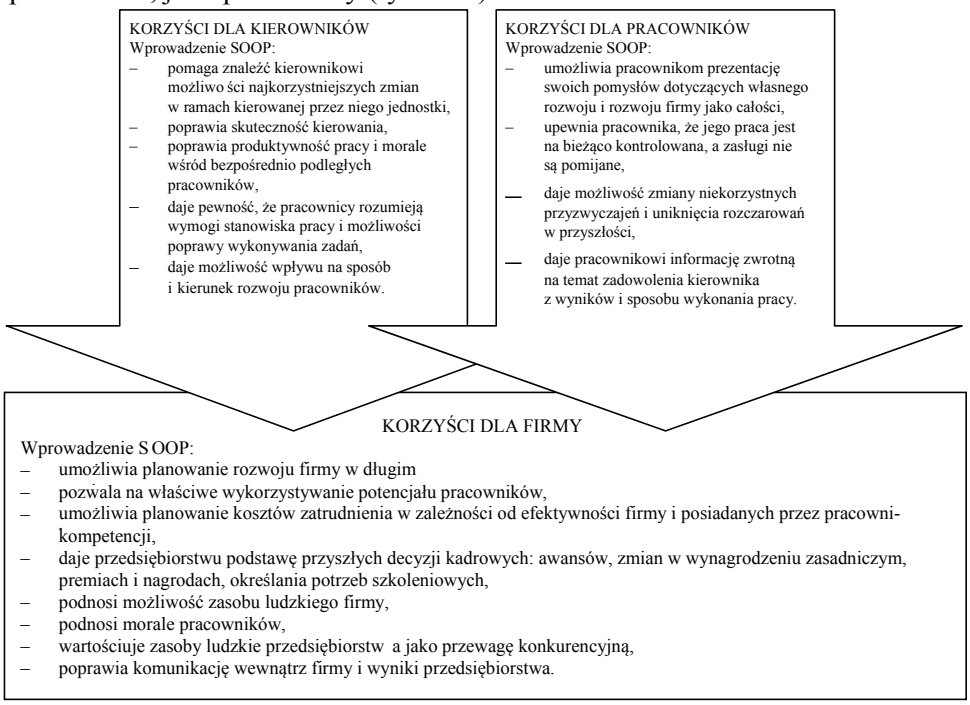
Pracownicy niestety nazbyt często biorą udział w szkoleniach niezakończonych oceną, a więc niepodnoszących ani poziomu ich wiedzy, ani umiejętności. Pozostawieni sami sobie w obliczu problemów ukrywają własną niewiedzę, co w konsekwencji może prowadzić do popełniania wielu poważnych błędów. Prawidłowa analiza potrzeb szkoleniowych wynikająca z ocen pracowniczych pozwala na oddzielenie pozorów od rzeczywistości oraz określenie priorytetów.

Jest to tym bardziej ważne, że wiąże się z kształtowaniem ścieżek rozwoju (pionowych i poziomych) członków organizacji. Dla dużej liczby młodych i wykształconych osób głównym motywem jakim kierują się wybierając pracodawcę jest możliwość realizowania kariery zawodowej. Jeżeli menedżerowie nie wykazują należytej troski o zaspokajanie takich aspiracji pracowników, to mają problemy z zatrzymaniem utalentowanych pracowników. Trudno nie zauważyć, iż **system ocen umożliwia również identyfikację osób niewłaściwie wykonujących swoje obowiązki**. Daje zatem możliwości korygowania wszelkich błędów, zanim staną się one tak poważne, że trzeba będzie pracownika zwolnić. Należy jednakże podkreślić, iż zwolnienie spowodowane negatywną oceną pracy powinno być poprzedzone całą serią działań dostarczających zatrudnionemu jednoznacznych wskazówek na temat oczekiwanych od niego rezultatów[7].

[7] M. Sidor-Rządkowska: Ocena – i co potem. „Personel i Zarządzanie" 2003, nr 19.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

Z wdrożenia systemu ocen pracowniczych **korzyści** odnoszą zarówno firma, pracodawca, jak i pracownicy (rys. 11.2).


KORZYŚCI DLA KIEROWNIKÓW
Wprowadzenie SOOP:
– pomaga znaleźć kierownikowi możliwo ści najkorzystniejszych zmian w ramach kierowanej przez niego jednostki,
– poprawia skuteczność kierowania,
– poprawia produktywność pracy i morale wśród bezpośrednio podległych pracowników,
– daje pewność, że pracownicy rozumieją wymogi stanowiska pracy i możliwości poprawy wykonywania zadań,
– daje możliwość wpływu na sposób i kierunek rozwoju pracowników.
KORZYŚCI DLA PRACOWNIKÓW
Wprowadzenie SOOP:
– umożliwia pracownikom prezentację swoich pomysłów dotyczących własnego rozwoju i rozwoju firmy jako całości,
– upewnia pracownika, że jego praca jest na bieżąco kontrolowana, a zasługi nie są pomijane,
– daje możliwość zmiany niekorzystnych przyzwyczajeń i uniknięcia rozczarowań w przyszłości,
– daje pracownikowi informację zwrotną na temat zadowolenia kierownika z wyników i sposobu wykonania pracy.
KORZYŚCI DLA FIRMY
Wprowadzenie S OOP:
– umożliwia planowanie rozwoju firmy w długim
– pozwala na właściwe wykorzystywanie potencjału pracowników,
– umożliwia planowanie kosztów zatrudnienia w zależności od efektywności firmy i posiadanych przez pracowni- kompetencji,
– daje przedsiębiorstwu podstawę przyszłych decyzji kadrowych: awansów, zmian w wynagrodzeniu zasadniczym, premiach i nagrodach, określania potrzeb szkoleniowych,
– podnosi możliwość zasobu ludzkiego firmy,
– podnosi morale pracowników,
– wartościuje zasoby ludzkie przedsiębiorstw a jako przewagę konkurencyjną,
– poprawia komunikację wewnątrz firmy i wyniki przedsiębiorstwa.

Rys. 11.2. Korzyści z wdrożenia systemu okresowych ocen pracowników (SOOP)

Źródło: T. Rostkowski, J. Mrzygłód, M. Rapacka: Jak oceniać pracowników. „Ekspert Personalny" 2003, nr 5.

11.2. Zasady oceniania pracowników

Nie ma uniwersalnej recepty na system ocen pracowników w przedsiębiorstwie, jednak determinantami jego skuteczności są następujące **zasady**:

– **celowości**, oznaczającej, że ocenianie okresowe jest działaniem zmierzającym do realizacji wcześniej przyjętych celów długofalowych, nie zaś incydentalną akcją,
– **użyteczności**, rozumianej jako pełne i konsekwentne wykorzystanie wyników ocen do bieżącej i perspektywicznej polityki kadrowej w przedsiębiorstwie,

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

- **powszechności**, czyli stosowanie jednakowych zasad wobec wszystkich pracowników zatrudnionych w przedsiębiorstwie,
- **jednolitości**, oznaczającej stosowanie kryteriów oceny gwarantujących porównywalność wyników ocen bądź w poszczególnych kategoriach zatrudnionych, bądź też z pewnym ogólnie akceptowanym wzorcem,
- **kompleksowości**, w myśl której ocena powinna być dokonywana z punktu widzenia różnorodnych aspektów bieżącej i perspektywicznej działalności osób oceniających w miejscu pracy,
- **adekwatności**, wyrażającej się w dokładnej analizie specyfiki działalności poszczególnych kategorii pracowników i jej uwzględnieniu przy formułowaniu oceny pracowniczej,
- **stałości** i **okresowości**, którą należy rozumieć jako możliwość porównywania poszczególnych pracowników i analizowania ich rozwoju w ściśle określonych przedziałach czasowych (np. okresach rocznych),
- **ciągłości**, oznaczającej wymóg poprzedzenia każdej kolejnej oceny analizą wyników poprzednich ocen, ze szczególnym uwzględnieniem wniosków w nich zawartych,
- **systemowości**, polegającej na ocenianiu powiązanym z pozostałymi elementami procesu zarządzania zasobami ludzkimi,
- **metodyczności**, wyrażającej się w ściśle określonej i bezwzględnie przestrzeganej procedury oceniania,
- **fachowości**, przejawiającej się zarówno w korzystaniu z usług specjalistów (np. psychologów), jak i przeszkoleniu oceniających w zakresie prawidłowego wykorzystania narzędzi oceny,
- **etapowości**, według której ocenianie powinno przebiegać etapowo, zgodnie z hierarchią organizacyjną od góry do dołu,
- **formalizacji**, wyniki owego oceniania okresowego powinny mieć charakter dokumentów dołączonych do akt personalnych gromadzonych w komórkach kadrowych organizacji,
- **poufności** szczegółowych wyników oceny, którą należy rozumieć jako prawo każdego ocenianego do utajenia jego wyników oceny,
- **odwołań**, umożliwiających ocenianemu zakwestionowanie wniosków wypływających z oceny dokonanej przez przełożonych i ponownego ich rozpatrzenia przez komisję odwoławczą[8].

Przestrzeganie owych zasad prowadzi do wzrostu efektywności danej organizacji i dlatego są one ważne.

[8] A. Ludwiczyński: System okresowych ocen pracowników. „Personel" 1996, nr 2.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

Nie sądź człowieka po minie, bo się poszkapisz.
Dobrego poznaje się nie po walorach, ale po wynikach (uczynkach).
Sąd skwapliwy rzadko sprawiedliwy.
Sąd łaskawy lepszy niż krwawy.
Kto przed czasem sądzi, ten od prawdy błądzi.
Sądzić powinna tylko chłodna głowa, nigdy gorące serce.
Z pozoru sądzić nie trzeba.

Polskie przysłowia ludowe

System ocen można porównać do perfum. Podobnie jak perfumy, on też jest określoną kompozycją różnych składników użytych w różnych proporcjach. Jakość i liczba użytych składników oraz proporcje, w jakich są one zastosowane decydują o efekcie[9]. Do niezbędnych składników owej specyficznej kompozycji zapachowej, jaką stanowi system ocen pracowniczych, zalicza się:

– jasno sformułowany cel, czyli określenie, do czego mają służyć wyniki,
– odpowiednio dobrane kryteria i techniki oceniania, zbieżne z celem oceny,
– kwestionariusze oceny (dla pracowników wykonawczych i kadry kierowniczej),
– procedurę oceniania,
– postanowienia określające sposób wykorzystania wyników ocen w danej firmie[10].

Podstawowym celem systemu ocen pracowniczych jest wspieranie realizacji strategii firmy poprzez odpowiednie kształtowanie i rozwijanie pożądanych postaw i umiejętności pracowników[11]. System ocen w zależności od takich czynników, jak np. ogólne założenia zarządzania zasobami ludzkimi w firmie służyć może realizacji wielu różnych celów i funkcji (tabela 11.1).

[9] T. Oleksyn: Lepiej późno niż źle. „Personel" 1996, nr 1.
[10] W. Kopertyńska: Od oceny do wyceny. „Personel" 1996, nr 1.
[11] T. Rostkowski, J. Mrzygłód, M. Rapacka: Jak oceniać pracowników. „Ekspert Personalny" 2003, nr 5.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

Tabela 11.1

Cele i funkcje systemu ocen pracowniczych

Lp.	Cele i funkcje	Charakterystyka
I. CELE		
1.	**Produkcyjno-ekonomiczne**	– związane są z podniesieniem efektywności pracy – wpływają na wzrost wydajności pracy, poprawę jej jakości, poprawę wyników ekonomicznych, doskonalenie sprawności organizacyjnej – zaspokajają występującą u pracodawców potrzebę oceny własnej pracy
2.	**Społeczne**	– kształtują postawę społeczno-zawodową oraz wzorce osobowe – rozwijają zainteresowania twórcze – wpływają na utożsamianie się pracowników z firmą – mogą decydować o poprawie stosunków międzyludzkich w firmie – motywują pracowników do dalszej pracy
3.	**Instrumentalne**	– są elementem decyzji personalnych – ich zadaniem jest wnikliwe obserwowanie i rejestrowanie osiągnięć zawodowych i kwalifikacji, aby w ten sposób optymalnie wykorzystać wiedzę i umiejętności pracownika – ich realizacja następuje np. przez weryfikację kwalifikacji zatrudnionych pracowników, ustalenie rezerw kadrowych na stanowiska kierownicze, ustalenie wysokości płac, nagród i premii, zamiany rozmieszczenia kadr
II. FUNKCJE		
1.	**Informacyjna**	– określa sylwetkę i profil osobowościowy ocenianego pracownika oraz osiągnięte w ostatnim okresie postępy – na jej podstawie kierownik może ocenić dotychczasowy poziom i jakość pracy pracownika, wywiązanie się z powierzonych obowiązków, a także stopień przydatności pracownika na zajmowanym przez niego stanowisku pracy
2.	**Rozwojowa (ewaluacyjna)**	– pozwala ocenić pracownika pod kątem jego potencjału rozwojowego (podwyższanie kwalifikacji zawodowych poprzez doskonalenie zawodowe w formie szkoleń, kursów, studiów, seminariów, warsztatów), umiejętności i chęci współpracy w firmie – umożliwia przeprowadzenie zmian w strukturze zatrudnienia (awanse, przesunięcia, degradacje, zwolnienia)
3.	**Motywacyjna**	– daje możliwość powiązania wysokości płacy zasadniczej oraz przyznanej premii z wynikami uzyskanymi w systemie ocen pracowników – uświadamia pracownikom, od jakich efektów pracy, zachowań i cech osobowości zależy ich wynagrodzenie

Źródło: M. Tyrańska, J. Walas: Kierownik pod lupą. „Personel" 1998, nr 12.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

Wielość celów i wynikających z nich funkcji dowodzi o znaczeniu oceny pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem.

11.3. Kryteria oceniania

Ważnym elementem w całym systemie ocen pracowniczych są kryteria ocen, które stanowią mierniki służące za podstawę oceny. Można je podzielić na trzy podstawowe grupy kryteriów:

a) **kompetencyjne,**
b) **efektywnościowe,**
c) **behawioralne.**

Kryteria kompetencyjne obejmują, zgodnie z definicją kompetencji, cechy i właściwości pracowników, które są powiązane w sposób przyczynowo-skutkowy z osiąganymi przez nich wysokimi efektami w pracy, a obejmują swym zakresem motywy, cechy osobowości, postawy i wartości, zdolności, wiedzę oraz umiejętności. Grupa kryteriów kompetencyjnych obejmuje więc **tradycyjne elementy kwalifikacji** (takie jak: wykształcenie, wiedza fachowa, umiejętności praktyczne, znajomość języków obcych), jak i **specjalistyczne umiejętności** (np. pracy w zespole, przywództwa, orientacji na klienta, kreatywności). Listę tę można dalej rozwijać, uzupełniać ją o inne kryteria w zależności od specyfiki stanowiska pracy. Do kryteriów kompetencyjnych należy zaliczyć także **kryteria osobowości** (np. energię, rzetelność, odpowiedzialność, asertywność, odporność na stres, kulturę osobistą). Badanie owych walorów bądź efektów osobowości jest zróżnicowane w zależności od stanowiska lub charakteru pracy.

Kryteria efektywnościowe obejmują wyniki pracy – w ujęciu rzeczowym i wartościowym – osiągane przez indywidualnego pracownika lub zespół pracowniczy. Mogą się one również odnosić do całego przedsiębiorstwa – i w takim przypadku służą ocenie menedżerów najwyższego szczebla zarządzania. Precyzyjne określenie kryteriów efektywnościowych możliwe jest tylko w konkretnych warunkach danego stanowiska pracy lub określonej komórki organizacyjnej, wymaga bowiem uwzględnienia występującej tam specyfiki pracy. Najważniejszą i najtrudniejszą zarazem sprawą w przypadku kryteriów efektywnościowych jest ustalenie sposobu **pomiaru efektywności pracy indywidualnej** (np. koszt realizacji zadań, wartość utargu, ilość opracowanych projektów i wniosków innowacyjnych, wystawionych faktur, pozyskanie nowych klientów, wykonanych wyrobów) lub zespołów (np. wyniki ekonomiczne dotyczące zawarcia korzystnej transakcji handlowej przez zespół negocjatorów).

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

Nie słowa, lecz czyny powinny być oceniane.

Jakim sądem sądzicie, takim was osądzą.

Ewangelia

Sądź muła według chodu, a sługę według pracy.

Przysłowie abisyńskie

Kryteria behawioralne służą do oceniania zachowań pracowników lub zespołów, uzasadnienie ich stosowania wynika przede wszystkim z faktu, iż na wielu stanowiskach pracy trudne lub niemożliwe do stosowania jest mierzenie efektów pracy. Dlatego dąży się do określenia specyficznych dla takich stanowisk pracy wzorów zachowań, które powinny sprzyjać efektywności pracy[12].

Do zachowań branych pod uwagę należą:

- zachowanie nastawione na manipulowanie innymi,
- takt,
- dyplomacja,
- obecność,
- punktualność,
- współpraca,
- gotowość do pomocy,
- umiejętności interpersonalne,
- chęć zrozumienia i reagowania na potrzeby klientów[13].

Bardzo ważną sprawą jest wyważony sposób stosowania kryteriów zachowań w praktyce oceniania pracowników. Oznacza to, że **tam, gdzie jest możliwe wykorzystanie kryteriów efektywnościowych, kryteria zachowań powinny spełniać rolę uzupełniającą**[14]. Kryteria oceny muszą zależeć wyłącznie od specyfiki i potrzeb konkretnej organizacji. Przykładowe kryteria oceny pracownika w General Electric zawiera tabela 11.2.

[12] A. Pocztowski: Zarządzanie zasobami ludzkimi. PWE, Warszawa 2003, s. 269-271.
[13] R. Jurkowski: Zarządzanie personelem. Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998, s. 136.
[14] A. Pocztowski: Op. cit., s. 271.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

Tabela 11.2

KRYTERIA OCENY PRACOWNIKA W GENERAL ELECTRIC	
Cechy przywódcze	kieruje dając przykład, mobilizuje zespół do przekładania słów na czyny, tworzy i wdraża klarowną wizję, wykorzystuje szanse na oddanie inicjatywy innym członkom zespołu
Umiejętność pracy w zespole	jest efektywnym członkiem zespołu, rozwiązuje problemy bez zrażania innych, sprzyja duchowi pracy zespołowej, by każdy uczestnik miał maksymalny wkład w pracę całej grupy
Stosunek do zmian	identyfikuje szanse na ulepszenia lub usprawnienia, wdraża efektywne środki działania, reaguje na zmianę jako wyzwanie o charakterze pozytywnym, akceptuje i promuje alternatywne punkty widzenia
Umiejętności komunikacyjne	jest otwarty, szczery i potrafi dyskutować, słucha aktywnie, korzysta ze wszystkich form komunikowania się do pobudzania aktywności innych członków zespołu
Koncentracja na potrzebach klientów	dąży do osiągnięcia jak najwyższej jakości usług i zaspokajania wymagań klientów, aktywnie działa na rzecz podniesienia wydajności i poziomu ich obsługi
Umiejętności organizacyjne	wykonuje zadania z zaangażowaniem i pasją, nadaje priorytety umożliwiające realizowanie celów, uzyskiwanie przewagi nad konkurentami
Zdolności analityczne	wykazuje umiejętności rozwiązywania problemów, podejmuje właściwe decyzje na podstawie ograniczonego zbioru danych, wdraża rozwiązania mimo presji czasu, dokonuje prawidłowych ocen technicznych
Wiedza techniczna	jest obeznany z odpowiednimi procesami technicznymi, metodami, narzędziami i systemami potrzebnymi do realizacji zadań, jakie trzeba wykonywać na danym stanowisku

Źródło: C. Kazimierczak: Rozwój pod osobistym nadzorem. „Newsweek" 2005, listopad.

W warunkach **niskiej precyzji języka** i wieloznaczności narzucanych kryteriów oceny różni kierownicy dokonujący ocen w istocie oceniają zupełnie różne rzeczy – stosownie do indywidualnych wyobrażeń i własnych hierarchii wartości, a te nie muszą być, i nader często w tej sytuacji nie są, zgodne z intencjami autorów projektów systemów ocen z potrzebami firmy[15].

[15] T. Oleksyn: Lepiej późno niż wcale. „Personel" 1996, nr 12.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

11.4. Techniki oceniania pracowników

Ocenianie pracowników może się odbywać w sposób mniej lub bardziej sformalizowany. Sposób, w jaki dokonuje się oceny pracowników, zgodnie z ustalonym wcześniej celem oceniania oraz w ramach przyjętych kryteriów, określa się jako **technikę ocenienia**[16]. Decyduje ona między innymi o tym, w jaki sposób będzie się zbierać informacje, które są potrzebne do dokonania oceny, w jakiej formie informacje te zostaną przedstawione, jak będzie się porównywać otrzymane wyniki oraz jak należy te wyniki interpretować[17]. Spośród wielu różnych technik można wyróżnić następujące:

1) rozmowę oceniającą,
2) ocenę opisową,
3) technikę wydarzeń krytycznych,
4) technikę porównywania ze standardami (ilościowe standardy pracy),
5) ranking,
6) porównania wieloosobowe,
7) technikę porównywania parami,
8) technikę wymuszonego rozkładu,
9) portfolio personalne,
10) listy kontrolne,
11) skale kwalifikacyjne,
12) arkusz oceny pracownika,
13) technikę zarządzania przez cele,
14) technikę 180°,
15) technikę 360° (feedback 360°),
16) Assessment Center.

11.4.1. Rozmowa oceniająca

Celem rozmowy oceniającej nie jest w żadnym wypadku deprecjonowanie oceniającego, ale **skuteczne przedyskutowanie z nim** co najmniej czterech podstawowych zagadnień:

1) jego osiągnięć i silnych stron zawodowych,
2) jego porażek i słabych stron,
3) jego możliwości awansu i rozwoju zawodowego,
4) jego potrzeb i zamierzeń w dziedzinie szkoleń i nabywania nowych umiejętności.

[16] A. Pocztowski: Op. cit., s. 272.
[17] Jak poszukiwać i zjednywać najlepszych pracowników. Red. K. Sedlak. WPSB, Kraków 1998, s. 146.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

Z punktu widzenia pracownika, jako podmiotu organizacji, można mówić o trzech formułach tej rozmowy:

1. **Formule tell and sell**: kierownik komunikuje wynik oceny pracownikowi (komunikacja ma charakter jednostronny), poucza go, co robi źle i co powinien uczynnić, aby wyniki były lepsze. Rola ocenianego jest bierna, polega na wysłuchaniu oceny bez możliwości dyskusji. Tę formułę stosują najczęściej kierownicy cechujący się autokratycznym stylem kierowania.
2. **Formule tell and listen**: kierownik informuje pracownika o wynikach oceny, ale jednocześnie daje mu możliwość ustosunkowania się do jej treści. Przebieg rozmowy w ramach tej formuły ma charakter bardziej partnerski. Oceniający nie stawia pracownikowi zadań ani nie wskazuje, co należy robić, aby efekty pracy były lepsze.
3. **Formule problem solving**: uważana jest za najbardziej nowoczesny wzorzec rozmowy oceniającej. Rozmowa przybiera formę dyskusji partnerów poszukujących wspólnie dobrych rozwiązań prowadzących do lepszych wyników. Kierownik występuje tutaj w roli trenera, doradcy, a nie sędziego, jak w pierwszej formule. Ta formuła rozmowy zorientowana jest przede wszystkim prospektywnie (co należy zrobić, aby poprawić wyniki), a nie retrospektywnie (co zrobiono źle/dobrze i dlaczego), co nie oznacza rezygnacji z analizy przyczyn sukcesów i porażek, gdyż jest ona niezbędna, aby określić cele na przyszłość.

Ta forma rozmowy jest najbardziej przydatna w rozwoju systemu ocen[18]. Szefowie powinni także pamiętać o regule sprawiedliwości: jeśli gani się za błędy, trzeba również chwalić za dobre wyniki. Pochwały są na ogół znacznie silniejszym czynnikiem motywacyjnym od nagan. Realizacja tej reguły nastręcza wielu przełożonym trudności w jej stosowaniu, nie potrafią oni bowiem spojrzeć na siebie okiem rozmówcy.

Sytuacja

Szef: Dzień dobry Panie Iksiński, proszę siadać. Myślę, że nie zajmie nam to dużo czasu, mam jeszcze dzisiaj kilka spotkań. Proszę niech Pan przeczyta moje wnioski oceniające Pana dotychczasową pracę.

Pracownik (po przeczytaniu dokumentu). Nie wydaje mi się, żeby to była pełna ocena mojej pracy. Zauważył Pan, że często się spóźniam. Nie zanotował Pan niestety mojego wkładu w wynegocjowane kontrakty z firmą Gwiazda. Zostawałem po godzinach, aby wprowadzić poprawki do treści dokumentów, nawet kilka razy osobiście je tworzyłem…

Szef: To się nie liczy, bo spóźnia się Pan do pracy. A zresztą jest Pan zbyt młody, żeby móc samodzielnie pracować przy tak złożonych kontraktach. Nie wygląda Pan moim zdaniem na współautora treści umowy.

[18] J. Szczupaczyński: Rozmowa oceniająca. „Personel" 1996, nr 12.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

Już pierwsze słowa przełożonego „myślę, że nie zajmie nam to dużo czasu" świadczą o braku szacunku dla pracownika: na spotkanie rezerwujemy takie miejsce i tyle czasu, aby bez pośpiechu móc wysłuchać opinii pracownika. Kryteria oceny nie mogą być subiektywne („moim zdaniem") ani też zbyt surowe („za młody")[19]. Tego typu postępowanie podkreślające władzę szefa nad podwładnym może wywołać różne animozje.

> Twarde słowa ranią nawet wtedy, gdy są sprawiedliwe.
>
> Sofokles

11.4.2. Ocena opisowa

Ocena ta polega na narracyjnym opisie osiągnięć pracownika, nie wymaga specjalnych formularzy ani przeszkolenia[20]. Nie rządzą nią żadne sztuczne zasady. Zadaniem oceniającego jest odnalezienie wyczerpujących odpowiedzi na pytania typu:

- jakie są powody niezadowalających wyników pracownika,
- jakie okoliczności powodują/pogłębiają niekorzystne wyniki,
- jak istotne jest zjawisko pogorszenia wyników pracy dla całokształtu oceny pracownika.

Pytania mogą być również formułowane problemowo. Wady i zalety tej techniki przedstawia tabela 11.3.

Tabela 11.3

Wady i zalety techniki opisowej

Wady	Zalety
Brak porównywalności wyników oceny. Brak merytorycznych podstaw do wyciągania konsekwencji finansowych z powodu braku kwantyfikacji. Jakość oceny przy użyciu tej metody w największym stopniu zależy od umiejętności przekazywania myśli przez osobę oceniającą. Zakres oceny i nacisk kładziony na poszczególne elementy będące częścią oceny może być różny w zależności od oceniającego	Metoda jest łatwa do wdrożenia i utrzymania, nie wymaga długotrwałego szkolenia, budowy precyzyjnych zasad i procedur. Może być źródłem wiarygodnej wiedzy na temat potencjału ocenianego pracownika, oceny kwalifikacji, słabych, silnych stron, potrzeb rozwoju i potrzeb szkoleniowych.

Źródło: T. Rostkowski, J. Mrzygłód, M. Rapacka: Jak oceniać pracowników. „Ekspert Personalny" 2003, nr 5.

[19] J. Wasiela: Jak nie bać się ocen. „Businessman" 1997, nr 9.
[20] S.P. Robbins: Zachowania w organizacji. PWE, Warszawa 1998, s. 381.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

11.4.3. Technika wydarzeń krytycznych

Polega na systematycznym notowaniu przez przełożonego tzw. wydarzeń krytycznych, czyli sukcesów i porażek pracownika. Sporządzanie tego rodzaju notatek z pewnością jest dość pracochłonne i wymaga od kierownika ciągłej obserwacji działań pracownika. Można powiedzieć, że rejestr sukcesów i niepowodzeń stanowi podstawę do dokonania oceny, ale przede wszystkim dostarcza informacji, które mogą być wykorzystane zarówno przez kierownika, jak i pracownika do kształtowania zachowań, tzn. wzmocnienia zachowań pozytywnych, pożądanych i eliminowania niepożądanych.

Metoda ta wychodzi z założenia, że istnieją określone zachowania (zdarzenia krytyczne), które decydują o powodzeniu lub niepowodzeniu w pracy i w procesie kierowania. Oceniający otrzymuje listę najważniejszych wymagań dla pracy wykonywanej przez ocenianego, która np. dla inżynierów mogłaby zawierać takie kryteria jak: wiedza techniczna, kreatywność, innowacyjność, łatwość podejmowania decyzji, koordynacja i kooperacja z innymi zespołami, dokształcanie.

Zadanie oceniającego polega na tym, by podwładnego obserwować w pracy pod kątem tych kryteriów i rejestrować istotne zdarzenia pozytywne lub negatywne możliwie po ich zaistnieniu. W ten sposób powstaje protokół zdarzeń, który szczegółowo informuje o zachowaniach w pracy ocenianego. Zaletą tej metody jest fakt, że przełożony konstruuje ocenę na podstawie konkretnych zdarzeń, a nie cech osobowości. Największą wadą tej metody jest duży nakład pracy przełożonych, od których wymaga się permanentnej kontroli podwładnych. Przykładowy protokół zdarzeń krytycznych przedstawiono w tabeli 11.4.

Tabela 11.4

Protokół zdarzeń krytycznych

FORMULARZ CZERWONY (-)

Rozpoznawanie sytuacji problemowych

A. Nie dostrzega problemu

B. Nie dostrzega znaczenia problemu

C. Nie dostrzega specyfiki sytuacji

Data	Pozycja	Zdarzenie
17.7.	C	Opóźnia list ekspresowy

Przesyłka ekspresowa przyszła w tym samym czasie co zwykła poczta. Zamiast przedłożyć najpierw list ekspresowy, wkłada go do normalnej poczty.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

cd. tabeli 11.4

FORMULARZ NIEBIESKI (+)
Rozpoznawanie sytuacji problemowych
A. Dostrzega problem skoro tylko wystąpi
B. Dostrzega znaczenie problemu
C. Dostrzega sytuację rodzącą problem

Data	Pozycja	Zdarzenie
17.7.	C	Problem pieca do wytapiania

Pracownik pracował w piątek do późnych godzin. Zauważył, że jeden elektryczny piec do wytapiania był przez omyłkę wyłączony. W związku z tym zatelefonował do swego przełożonego do domu. Ta czynność zapobiegła wystudzeniu pieca przez sobotę i niedzielę.

Źródło: H. Steinmann, G. Schreyögg: Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Politechnika Wrocławska, Wrocław 1995, s. 490.

11.4.4. Technika porównania ze standardami

Polega na porównaniu ilościowych danych dotyczących efektów pracy przez danego pracownika z ustalonymi wcześniej normami. Normy ustala się na podstawie pomiarów, np. czasu wykonania każdej operacji na danym stanowisku pracy. Ta metoda może być wykorzystywana przy naliczaniu premii czy płacy pracowników akordowych.

Największym mankamentem tej metody jest jednostronność. Bierze pod uwagę wyłącznie ilość produkcji, pomijając jej jakość. Ocena ta sprzyja niedbalstwu i pracy byle jakiej – byle jak, byle dużo i szybko. Poza tym wyniki tej oceny nic nie mówią o pracowniku, o jego zdolnościach, możliwościach i zainteresowaniach[21].

11.4.5. Ranking

Techniką przydatną dla niektórych celów i w pewnych typach sytuacji jest tzw. rangowanie pracowników w układzie przyjętych kryteriów. Polega ona na ustalaniu kolejności pracowników (od najlepszego na najgorszego) w zakresie cech uznanych za ważne. Na przykład oceniając pracowników działu konstrukcyjnego w zakresie cechy „kreatywność", wypisujemy ich imiona i nazwiska pionowo, w kolejności od najbardziej do najmniej twórczego. Zaletą tej metody jest szybkość postępowania. Nie trzeba tracić czasu na przygotowanie narzędzia do oceny. Eliminuje się też problem nieporównywalności ze względu na różny stopień liberalizmu oceniających, występujący przy stosowaniu wielu innych technik. Przy ocenie przez rangowanie nie ma to znaczenia, zarówno bardzo wymagający, jak i bardzo liberalny kierownik zestawia pracowników we właściwej kolejności – zakładając ich kompetencje i dobrą wolę. Ograniczeniem tej

[21] M. Kostera: Zarządzanie personelem. PWE, Warszawa 1999, s. 72-73.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

techniki jest trudność jej stosowania przy dużej liczebności ocenianych osób, w sytuacji, gdy różnice między nimi – w danym kryterium – są mało wyraziste. O ile nie ma zazwyczaj problemu ze wskazaniem najlepszych pod danym względem i najgorszych, mogą być kłopoty z ustaleniem kolejności „przeciętnych".

11.4.6. Porównania wieloosobowe

Ta technika stosowana jest do szacowania pracy jednej osoby na tle innego pracownika lub wielu innych pracowników. Łączy ona trzy ugruntowane podejścia:

1) **rangowanie indywidualne** – to podejście porządkuje ocenianych od osoby najlepiej wykonującej daną pracę do robiącej to najgorzej, gdzie ocena remisowa jest wykluczona ze skali,

2) **rangowanie grupowe** – to podejście wymaga od oceniającego, aby umieścił ocenianych w konkretnych kategoriach, które są odzwierciedleniem ich pracy,

3) **porównywanie w parach** – to podejście pozwala na porównanie pracownika z każdą inną osobą ocenianą.

Oceniani są łączeni w pary i każda osoba jest rangowana jako lepszy lub gorszy pracownik. Kiedy zakończony zostanie proces porównywania w parach, opracowuje się syntetyczną punktację rankingową, która odzwierciedla najmocniejsze punkty każdego pracownika. Takie podejście pozwala na porównanie każdego z każdym w konkretnym otoczeniu organizacji, jednak może być trudne do przeprowadzenia, kiedy dotyczy dużej liczby ocenianych[22].

11.4.7. Technika porównywania parami

Uznawana jest za najbardziej sprawiedliwą spośród metod oceniania. Ocenę przeprowadza się porównując ze sobą pracowników, w parach – wszystkich ze wszystkimi. Następnie oblicza się wskaźnik pozytywnych wyborów dla każdego pracownika. Na podstawie tych wskaźników tworzy się ostateczny ranking.

Wskaźnik pozytywnych wyborów wyrażony jest wzorem

$$\frac{\text{liczba pozytywnych wyborów}}{\text{całkowita liczba wyborów}} \text{ x } 100\%$$

[22] E. McKenna, N. Beech: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Felberg SJA, Warszawa 1999, s. 151-152.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

Liczbę koniecznych porównań można wyliczyć na podstawie formuły: **N(N-1)2**, gdzie **N** oznacza liczbę ocenianych pracowników[23].

Metoda też jest prosta, jeżeli porównujemy niewielką liczbę pracowników. Do oceny większej grupy nie jest w zasadzie przydatna, ponieważ staje się czaso i pracochłonna. Może też służyć tylko do oceny ogólnej.

11.4.8. Technika wymuszonego rozkładu

Metodę tę stworzono przede wszystkim w celu przeciwdziałania problemowi niewystarczającego zróżnicowania. Zmusza ona oceniającego do takiego oceniania, aby odpowiadało ono określonemu rozkładowi, np. rozkładowi normalnemu. Bezwzględną przesłanką tej metody jest to, aby poszczególne cechy miały rzeczywiście rozkład normalny, tzn. średnie wartości muszą rzeczywiście występować częściej niż skrajne, w przeciwnym wypadku błędy w ocenach są wymuszone.

W metodzie tej oceniający przyporządkowuje każdego z ocenianych do określonego przedziału i otrzymuje listę klasyfikacyjną pracowników, na której przykładowo 10% wszystkich ocenianych znajduje się w przedziale osób ocenianych najwyżej i 10% w przedziale osób ocenianych najniżej, po 20% klasyfikuje się w przedziałach pracowników ocenionych powyżej i poniżej średniej oceny uzyskanej w danej grupie, pozostałe 40% stanowi przedział osób, które uzyskały ocenę średnią. Stosując tę technikę należy pamiętać, iż nie wszystkie grupy pracowników są reprezentatywnymi próbami całości, w których w równym stopniu występują pracownicy wybitni, średni i mierni. Oznacza to, że pracownik w silnej grupie oceniony na tle innych jako średni, może być lepszy od pracownika słabszej grupy, który oceniany został najwyżej w tej grupie[24].

11.4.9. Portfolio personalne

Jest techniką umożliwiającą szeregowanie i grupowanie ocenianych pracowników. Jego istota sprowadza się do zestawienia w układzie dwuwymiarowym ocenianych pracowników ze względu na osiągane przez nich rezultaty pracy oraz ich możliwości rozwojowe, które można określić mianem potencjału pracy. Zasady tej techniki przedstawia rys. 11.3.

[23] Jak poszukiwać…, op. cit., s. 149.
[24] A. Pocztowski: Op. cit., s. 274-276.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

Rys. 11.3. Portfolio kategorii pracowników
Źródło: A. Lipka: Strategie personalne firmy. WPSB, Kraków 2000, s. 101.

Konsekwencją umieszczenia ocenianej osoby w jednym z czterech pól powinna być odpowiednia strategia postępowania wobec niej.

Strategie personalne mogą być różne i polegać np. na inwestowaniu w dalszy rozwój pewnych pracowników, stabilizowaniu innych czy też zwolnieniu nieprzydatnych dla przedsiębiorstwa. Zaletą portfolio personalnego jest uproszczenie oceniania poprzez skoncentrowanie się na dwóch zasadniczych kryteriach, których dobór powinien wynikać z celu oceniania oraz z możliwości równoczesnego uwzględnienia w ocenie aspektów dotychczasowej aktywności pracowników, jak również ich potencjalnych możliwości rozwoju. Stosowanie tej techniki powinno być połączone z innymi technikami, umożliwiającymi precyzyjne określenie zarówno efektów, jak i potencjału pracy.

11.4.10. Listy kontrolne

Ocenianie na podstawie list kontrolnych polega na wyborze przez osobę oceniającą, z określonej liczby opisów możliwych zachowań pracowników, tego zachowania, które najlepiej odpowiada zachowaniu osoby ocenianej. Uzyskane w ten sposób informacje są następnie analizowane przez eksperta lub zespół oceniający i stanowią podstawę do sformułowania oceny pracownika. Poszczególnym opisom zachowań mogą być podporządkowane określone ilości punktów, co umożliwia przenoszenie wyników oceny na skale i profile sylwetki pra-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

cownika. Wartości punktowe odpowiadające poszczególnym typom zachowań nie są znane osobie dokonującej wyboru, przez co w dużej mierze zagwarantowany jest obiektywizm i rzetelność oceny, które uważa się za główne zalety techniki list kontrolnych. Do jej ograniczeń natomiast należy przede wszystkim duża czasochłonność, na którą składa się przygotowanie opisów zakresów czynności ocenianych pracowników i odpowiadających im możliwych wariantów zachowań.

11.4.11. Skale kwalifikacyjne

Skale ocen to specyficzna grupa metod oceny okresowej pracowników charakteryzujących się tym, że ocenianie przebiega zgodnie z wyodrębnionym wcześniej kryterium oceny. Zwykle ustala się od 5 do 20 kryteriów, a skala ocen najczęściej zawiera od 4 do 7 stopni. Przy ocenie z użyciem skali ocen należy podać skrócony opis kryterium, a następnie opis każdego lub jedynie skrajnych poziomów spełnienia kryterium przez pracownika. Do najczęściej stosowanych typów skal w ocenianiu pracowników należą skale:

- **punktowe**: jeśli zastosuje się skalę punktową w arkuszu oceny, muszą się znaleźć przy poszczególnych punktach krótkie opisy zarówno ocenianego czynnika, jak i stopni jego spełnienia,
- **przymiotnikowe**: opisują stopień spełnienia kryteriów oceny za pomocą przymiotników takich jak np. bardzo słaby, wymagający, poprawny, satysfakcjonujący, dobry, bardzo dobry, doskonały,
- **graficzne**: tworzone są na podobnych zasadach co metody przymiotnikowe i punktowe, jednak oceniający nie musi się ograniczać do wymagań skali, która ma charakter skokowy i dzięki temu może różnicować poszczególnych ocenianych z większą dokładnością,
- **zachowań** (Behaviorally Anchoved Rating Scales, BARS) opisują poszczególne poziomy spełniania przez pracowników konkretnych czynników podlegających ocenie przy pomocy precyzyjnie określonych zachowań[25].

Przykłady skal kwalifikacyjnych przedstawia rys. 11.4.

[25] T. Rostkowski, J. Mrzygłód, M. Rapacka: Op. cit.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

1. Skala przymiotnikowa mieszana dla kryterium „jakość pracy”

poniżej normy	niska	w normie	przewyższająca normę	bardzo wysoka

2. Skala punktowa (liczbowa):

1	2	3	4	5

3. Skala graficzna dla kryterium „gotowość podejmowania ryzyka”:

określenie cechy — natężenie cechy

minimum — maximum

gotowość do podejmowania ryzyka

4. Skala zachowań dla kryterium „zachowania w trudnych sytuacjach”:

unika działania	dąży do ich łagodzenia	podejmuje próby ich rozwiązania	zwykle radzi sobie w takich sytuacjach	zawsze je skutecznie rozwiązuje

5. Skala mieszana dla kryterium „zdolność logicznego myślenia”:

błyskotliwość w myśleniu
szybkie i prawidłowe
wyciąganie wniosków

ociężały sposób
myślenia, wolne i błędne
wnioskowanie

6. Skala punktowa dla kryterium „znajomość pracy”: (informacje jakie powinien zdobyć pracownik dla należytego wypełnienia swoich obowiązków)

Przykład arkusza ocen z zastosowaniem skali punktowej

Znajomość pracy – informacje, jakie powinien zdobyć pracownik dla należytego wypełnienia swoich obowiązków				
(1)	**(2)**	**(3)**	**(4)**	**(5)**
Słabo poinformowany o obowiązkach wynikających z zajmowanego stanowiska.	Niewielka wiedza na temat niektórych czynności składających się na proces pracy na danym stanowisku.	Dość dobrze poinformowany, potrafi odpowiedzieć na większość pytań dotyczących pracy.	Rozumie wszystkie czynności i składniki pracy na danym stanowisku.	Osiągnął znakomity (mistrzowski) poziom znajomości wszystkich czynności i składników pracy na danym stanowisku.

7. Przykład arkusza z zastosowaniem skali mieszanej

☹☹	**1**	Wymagający niezwłocznej poprawy
☹	**2**	Niewystarczający
😐	**3**	Zgodny z oczekiwaniami
☺	**4**	Przekraczający oczekiwania
☺☺	**5**	Doskonały-wybitny

Rys. 11.4. Przykładowe skale kwalifikacyjne

Źródło: Jak poszukiwać i zjednywać najlepszych pracowników. Red. K. Sedlak. UPSB, Kraków 1998, s. 152-153; T. Rostkowski, J. Mrzygłód, M. Rapacka: Jak oceniać pracowników. „Ekspert Personalny” 2003, nr 5.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

11.4.12. Arkusz oceny pracownika

Skale kwalifikacyjne oraz listy kontrolne, odpowiednio dobrane, stanowią arkusz oceny pracownika. Arkusze oceniania mogą być mniej lub bardziej rozbudowane i składać się z jednej lub kilku części. Jeżeli arkusz oceny ma służyć kompleksowej, okresowej ocenie pracownika, powinien zawierać następujące części wypełnione przez:

– komórkę do spraw personalnych,
– pracownika,
– przełożonego osoby ocenianej,
– współpracowników osoby ocenianej.

Arkusz oceny może być ponadto uzupełniony o opinie klientów i innych kontrahentów, z którymi oceniany pracownik ma kontakt w trakcie wypełnionych zadań.

Przykłady arkusza oceny pracy na stanowisku wykonawczym zawarto w tabeli 11.5 oraz dla kadry kierowniczej w tabeli 11.6.

Tabela 11.5

Przykład prostego arkusza oceny pracy na stanowisku wykonawczym

Kryterium oceny	**Ocena całkowicie niezadowalająca** (oceniany nie spełnia wielu podstawowych wymogów)	**Ocena poniżej podstawowych oczekiwań** (oceniany spełnia niektóre wymagania nie dość zadowalająco)	**Ocena dobra** (oceniany spełnia podstawowe oczekiwania)	**Ocena bardzo dobra** (oceniany spełnia oczekiwania bardzo dobrze)	**Ocena wyróżniająca** (oceniany osiąga wyjątkowo dobre wyniki)
1	2	3	4	5	6
ILOŚCIOWE REZULTATY PRACY (ilość wykonanych zadań w stosunku do norm)					
JAKOŚĆ PRACY (staranność, ilość braków, skarg odbiorców)					
PUNKTUALNOŚĆ I OBECNOŚĆ W PRACY (ilość spóźnień, zwolnień i nieusprawiedliwionych nieobecności)					
WSPÓŁPRACA W ZESPOLE (dbałość o dobre kontakty z innymi pracownikami, umiejętność unikania konfliktów i kontrolowania negatywnych emocji)					

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

cd. tabeli 11.5

1	2	3	4	5	6
KONTAKTY Z PRZEŁOŻONYMI (uważne wysłuchiwanie i natychmiastowe wykonywanie poleceń, informowanie przełożonych na temat pojawiających się problemów)					
SAMODZIELNOŚĆ (umiejętność rozpoznania spraw, z którymi należy zwrócić się do przełożonych, umiejętności decyzyjne w zakresie wykonywanych zadań)					
DBAŁOŚĆ O MATERIAŁY I URZĄDZENIA (przestrzeganie instrukcji konserwacji i obsługi maszyn, przestrzeganie norm zużycia materiałów)					
Wnioski (wypełnia oceniający po rozmowie oceniającej) Mocne strony ocenianego..... ..... Słabe strony ocenianego .... Wnioski dotyczące szkoleń i awansów					

Źródło: J. Szczupaczyński: Anatomia zarządzania organizacją. Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 1998, s. 146.

Tabela 11.6

KWESTIONARIUSZ OCENY KIEROWNIKA DZIAŁU, GŁÓWNEGO SPECJALISTY KIERUJĄCEGO DZIAŁEM

Za okres pracy …….

CZEŚĆ I. DANE OSOBOWE

1. Imię i nazwisko …….
2. Stanowisko ……
3. Jednostka organizacyjna ……
4. Numer komputerowy ……
5. Posiadane wykształcenie (poziom/kierunek) …….
6. Posiadane kwalifikacje dodatkowe i uprawnienia (w tym stopień opanowania języków obcych) …….....
7. …….

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

cd. tabeli 11.6

CZEŚĆ II. OCENA PRACOWNIKA

Lp.	Kryteria ocen	Liczba punktów według oceny przełożonego	Waga kryterium	Ocena w punktach
I	Wiedza fachowa		8	
II	Efektywność i jakość pracy (syntetyczna ocena pracy)		25	
III	Sprawność kierowania			
	1) planowanie i organizowanie pracy		2	
	2) ocena i kontrola podwładnych		3	
	3) wspieranie rozwoju podwładnych		2	
	Razem III		X	
IV	Cechy osobowościowe i zachowanie			
	1) umiejętność i zaangażowanie w zabezpieczaniu interesów firmy w kontaktach zewnętrznych		1	
	2) inicjatywność i konsekwencja działania		1	
	3) samodzielność działania i podejmowania decyzji		2	
	4) poczucie odpowiedzialności		2	
	5) zdolność komunikowania się – komunikatywność		1	
	6) umiejętność i rezultaty oddziaływania na integrację i kształtowanie właściwych stosunków międzyludzkich		1	
	7) funkcjonowanie w sytuacjach trudnych, np. w warunkach ryzyka i stresu		2	
	Razem IV		X	
	ŁĄCZNA LICZBA PUNKTÓW (I+II+III+IV)		X	

CZEŚĆ III. WNIOSKI BEZPOŚREDNIEGO PRZEŁOŻONEGO

Ogólna ocena pracownika ……..
……

Biorąc pod uwagę ocenę według powyższych kryteriów proponuję:

1. Pozostawić pracownika na zajmowanym stanowisku
   odpowiedź: tak/nie ……..
2. Pozostawić pracownika na zajmowanym stanowisku z jednoczesnym nałożeniem na niego obowiązku:
   2.1) podniesienia kwalifikacji w zakresie ……..…….
   Jako formę podniesienia kwalifikacji proponuję:
   – szkoła i jej rodzaj ……...…….……
   ……
   – kursy, szkolenia …….…….……
   ……...……..
   – inne formy ……...……..……....
   ……...……...
   2.2) poprawy efektywności i jakości pracy w zakresie …….…..
   2.3) poprawy w zakresie następujących cech osobowościowych i zachowań ……..…..
   ……

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

cd. tabeli 11.6

3. Przesunąć pracownika na inne stanowisko (podać stanowisko i ewentualnie komórkę organizacyjną ……...……..…….....
……..……
4. Zakwalifikować do rezerwy kadrowej (wskazać stanowisko) ……
……
5. Zwolnić pracownika z pracy ……
6. Inne propozycje ……...

……. ……
data podpis przełożonego

Ocenę przyjąłem do wiadomości; bez uwag – zgłaszam uwagi ……..
……...……...

……. ……
data podpis ocenianego pracownika

Źródło: W. Kopertyńska: Od oceny do wyceny. „Personel" 1996, nr 12.

11.4.13. Zarządzanie przez cele (ZPC, Management by Objective – MBO)

Oparte jest na zasadzie wspólnego wytyczenia celów na każdym stanowisku pracy przez osobę zajmującą to stanowisko i jej bezpośredniego przełożonego. Stosowanie techniki zarządzania przez cele jako narzędzia oceniania pracowników odbywa się w trzech etapach:

– w **etapie pierwszym** wspólne wytyczanie celów (pracownik-przełożony),
– w **etapie drugim** oceniany pracownik samodzielnie opracowuje sposoby wykonywania wcześniej uzgodnionych zadań, przy czym możliwy tu jest różny stopień swobody,
– w **etapie trzecim** następuje kontrola osiągniętych rezultatów pracy w kontekście ustalonych wcześniej celów, połączona z analizą czynników wpływających na osiągnięty stopień realizacji celu.

Otrzymane w ten sposób informacje stanowią podstawę do oceny pracownika, jak również do podjęcia działań korekcyjnych, odnoszących się do sposobów wykonywania przez niego pracy. Stanowią one również punkt wyjścia do ewentualnej korekty celów działania. Głównymi zaletami oceniania techniką zarządzania przez cele jest aktywizowane pracowników przez włączanie ich

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

w proces podejmowania decyzji oraz stwarzanie im określonych możliwości samodzielnego wyboru sposobu realizacji zadań. Wadą tej metody jest między innymi to, że w wynikach pracy nie ujawniają się wszystkie cechy i możliwości ludzi. Na końcowy wynik ma wpływ wiele czynników niezależnych od pracownika, w tym także błędy w zarządzaniu. Ocena według wyników nie uwzględnia trwałych dyspozycji i zachowań pracownika, takich jak jego postawa, kwalifikacje, umiejętności czy zaangażowanie. Ograniczone są zatem możliwości przewidywania przyszłych efektów pracownika na podstawie jego dotychczasowych wyników[26].

11.4.14. Technika 180°

Ocena 180 stopni to proces, w którym informacje dotyczące dokonań pracowników zbierane są z dwóch źródeł: samooceny i oceny dokonanej przez bezpośredniego przełożonego. Wprowadzenie samooceny jest podyktowane potrzebą bliższego poznania poszczególnych pracowników. W szczególności chodzi o uzyskanie od nich informacji na temat:

- posiadanych kompetencji i kwalifikacji,
- oczekiwań wobec pracodawcy,
- satysfakcji osiąganej z pracy i stopnia samorealizacji na zajmowanym stanowisku,
- planów rozwoju i kariery zawodowej,
- oceny wykonywanej przez pracownika pracy.

Samoocena informuje przełożonych o postrzeganiu przez pracowników swego miejsca w firmie. Może zatem służyć kreowaniu wśród pracowników świadomości ich własnej roli w realizacji strategii firmy. Bardzo istotną zaletą samooceny jest możliwość identyfikacji przez pracownika problemów pojawiających się w procesie pracy i czynników uniemożliwiających mu wykonanie zadań w sposób efektywny. Będzie ona także wpływała na wzmocnienie poczucia odpowiedzialności pracownika za sposób wykonania zadań i osiągania rezultatów. Pracodawcy stworzy natomiast okazję do zebrania cennych informacji na temat morale podwładnych, stopnia ich identyfikacji z firmą oraz wiedzy o klimacie w firmie. Skuteczność samooceny zależy w przeważającej mierze od tego, czy pracodawca umiejętnie i konsekwentnie wykorzysta w praktyce zawarte w arkuszu informacje, uwagi i sugestie[27].

[26] Psychologia sukcesu. Red. S. Witkowski. PWN, Warszawa 1994, s. 89-90.
[27] B. Doliniak: Samoocena pracownika. „Personel" 1999, nr 9.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

11.4.15. Technika 360° (feedback 360°)

Jest nową metodą oceny pracowników. Jej istota polega na dostarczeniu pracownikowi informacji zwrotnej o jego dokonaniach w pracy z różnych źródeł. Mogą to być przełożeni, współpracownicy, podwładni oraz sam oceniający. Liczba podmiotów uczestniczących w procesie oceniania może sięgać od kilku do kilkunastu, a nawet w uzasadnionych przypadkach do kilkudziesięciu osób. Takie podejście do oceniania zwiększa poziom obiektywizmu oceny, stwarza korzystne warunki do partycypacji pracowników w życiu organizacji.

Oprócz tych niewątpliwych zalet, technika 360° ma pewne ograniczenia związane głównie z czasochłonnością jej przygotowania oraz z dodatkowymi kosztami wiążącymi się z obsługą administracyjną, aczkolwiek rozwiązaniem tego ostatniego problemu może być zastosowanie systemów informatycznych. Rejestr zalet i wad techniki 360° zawiera tabela 11.7.

Tabela 11.7

Ocena pracownicza metodą 360° – zalety i wady

ZALETY	WADY
Dostarcza obszernych informacji o zachowaniach warunkujących efektywność Może być wykorzystana do zidentyfikowania wzorców zachowań pracownika (do podjęcia decyzji o awansie, dalszej ścieżce kariery, planowania sukcesji) Daje obraz zgodności zachowań pracownika z kluczowymi wartościami firmy Pomaga zidentyfikować źródła problemów nieprawidłowo funkcjonujących zespołów, wskazuje właściwe rozwiązania Daje szansę poprawy efektywności, wynajduje obszary wymagające zmian Jest doskonałym źródłem danych dla ustalenia wzrostu płac, informacji dla procedur kontroli jakości oraz systemów mierzenia wydajności Dzięki niej jest znana opinia klientów przy projektowaniu stanowisk i procesów w działach sprzedaży oraz obsługi klientów	Wymaga dużej ilości czasu i wysiłku wielu osób, w związku z czym jest kosztowna Zbyt duża liczba ocenianych Istnieje ryzyko, że wybór przez pracownika grupy oceniającej był tendencyjny i nie jest ona reprezentatywna Nie widać istotnych różnic w opinii, jeśli chodzi o kompetencje Jest uciążliwa, wymaga zatrudnienia niezależnego administratora Niekoniecznie musi pasować do kultury organizacyjnej

Źródło: A. Gick, M. Tarczyńska: Motywowanie pracowników. PWE, Warszawa 1999, s. 15.

Wzór arkusza oceny pracowniczej w ramach techniki 360° przedstawia tabela 11.8.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

Tabela 11.8

Wzór arkusza oceny w ramach techniki 360°

Arkusz oceny – model 360°

1. Nazwisko i imię osoby ocenianej: ……..……

2. Relacja do ocenianego:

☐ współpracownik ☐ przełożony ☐ podwładny ☐ klient ☐ samoocena

3. Skala ocen:

Znakomicie	Bardzo dobrze	Dobrze	Dostatecznie	Słabo
5	4	3	2	1

4. Kryteria oceny:

Określenie kryterium.....						Charakterystyka kryterium..... ….....
Ocena	5	4	3	2	1	

Charakterystyka opisowa w ramach tego kryterium ……...
……..
……..
……..

Źródło: J. Szczupaczyński: Anatomia zarządzania organizacją. Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 1998, s. 75.

11.4.16. Assessment Center

Assessment Center – po polsku: ocena zintegrowana – jest metodą, którą powszechnie uważa się za najlepszą do oceny przyszłych dokonań kandydatów do pracy. Stosuje się ją zarówno podczas selekcji nowych pracowników, jak i przed awansowaniem już pracujących. Pozwala ona także zidentyfikować potrzeby szkoleniowe i planować rozwój pracownika. Dodatkową zaletą oceny zintegrowanej jest udział kilku wyszkolonych osób oceniających (asesorów), którzy dokonują ostatecznej oceny kandydata po szczegółowym przedyskutowaniu wszystkich swoich uwag i spostrzeżeń.

Assessment Center składa się z zestawu ćwiczeń, dobranych pod kątem docelowego stanowiska pracy. Do najczęściej stosowanych ćwiczeń należą:

– koszyk dokumentów,

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

– ćwiczenia z odgrywaniem ról,
– prezentacja,
– dyskusja grupowa.

Przygotowując procedurę assessment center należy dokładnie zastanowić się nad celem badania i nad tym, jakie umiejętności mają być oceniane[28].

Wśród 25 kategorii oceny wymienić można między innymi:
– zdolność komunikacji słownej,
– zdolności interpersonalne,
– potrzebę awansowania,
– odporność na stres,
– tolerancję na niepewność,
– umiejętności organizacyjne i planowania pracy,
– wysoki poziom aktywności (energiczność),
– twórczy stosunek do pracy.

Scharakteryzowane techniki oceny są bardzo zróżnicowane i trudno jednoznacznie określić ich przydatność dla konkretnej firmy, niemniej wskazują na złożoność tego zagadnienia.

11.5. Procedura oceniania

Procedura oceniania powinna dostarczyć informacji każdemu pracownikowi, jak ona będzie przebiegała. W praktyce w firmach przyjmuje się dwie formy procedury oceniania. Ocena pracownika dokonywana jest przez bezpośredniego przełożonego na kwestionariuszu oceny, według przyjętych kryteriów oceny. Przełożony zapoznaje pracownika z oceną i w przypadku gdy pracownik nie zgadza się z nią ma możliwość odwołania się do przełożonego wyższego szczebla. Inną formą oceniania jest włączanie w proces oceniania przełożonego i podwładnego (samoocena). Następnie w trakcie rozmowy indywidualnej pracownika z przełożonym następuje konfrontacja samooceny i oceny przełożonego. W wyniku tej rozmowy powstaje ostateczny kwestionariusz oceny pracownika. W punktach spornych, tj. w miejscach, gdzie zainteresowane strony różnią się co do poziomu oceny, wpisywana jest ocena przełożonego. Pracownik ma możliwość odwołania się do przełożonego wyższego szczebla.

[28] K. Klasa, D. Kukiełka: Sprawdzanie menedżera. „Personel" 2000, nr 8.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

Jeżeli pracownik wyraża oburzenie z powodu twojej decyzji, mówiąc, że został potraktowany niesprawiedliwie, najlepsze co możesz zrobić, to wysłuchać go i wyrazić zrozumienie dla jego stanu ducha. Pamiętaj jednak, żeby nie wikłać się w dodatkowe tłumaczenia i udowadnianie, że racja jest po twojej stronie. Oszczędzi ci to niepotrzebnych dyskusji, a jednocześnie pomoże się pracownikowi pogodzić z nieodwołalnością decyzji[29].

Wiele kontrowersji w Polsce wzbudza **procedura oceniania przełożonego przez podwładnych**, jednakże tak znane firmy jak IBM czy koncern chemiczno-farmaceutyczny BAYER robią to od wielu lat. Procedura wypełniania kwestionariuszy oceny, podliczanie wyników przez ekspertów zewnętrznych, rozmowy przełożonego z poszczególnymi pracownikami stała się powszechnym standardem. Bardzo różne są natomiast dyrektywy kierownictwa w sprawie podejmowanych na tej podstawie działań. W niektórych przedsiębiorstwach zależą one całkowicie od woli danego przełożonego i ponadto, ma on prawo nie poddawać się ocenie przez pracowników. W innych uczestnictwo jest obowiązkowe, a wyniki przekazywane są bezpośredniemu przełożonemu danego menedżera i trafiają do jego akt personalnych. Oba rozwiązania dają się sensownie uzasadnić. Jeśli menedżer poddaje się dobrowolnie osądowi pracowników, to najwyraźniej przejawia zainteresowanie dyskusją na temat swojego postępowania i bierze pod uwagę jego zmianę.

Jeśli ktoś jest zmuszany do poddawania się takiej ocenie, to jego gotowość do późniejszych zmian może być również znikoma. Ocenianie przełożonych to przede wszystkim okazja, aby dowiedzieli się oni jak pracownicy reagują na ich styl zarządzania. Być może dlatego **kwestionariusz ocen w licznych firmach nosi nazwę kontakty z przełożonym.** Ponadto, słowo ocena mogłoby implikować pewne konsekwencje dotyczące awansu lub premii. Bardzo często przełożeni po otrzymaniu wyników muszą przeprowadzić rozmowy z grupami pracowników. Rozmowa może być przeprowadzona przez **neutralnego moderatora**, jeśli życzy sobie tego przełożony albo grupa. Pożyteczna okazuje się rozmowa wstępna między pracownikami a moderatorem bez obecności przełożonego. Dzięki niej pracownicy mają okazję omówić i zinterpretować wyniki we własnym gronie.

Zdarza się, że opinie są skrajne i wynika stąd potrzeba dyskusji, łatwiej jest potem wyjaśnić własne reakcje przełożonemu. Po rozmowie pracowników z przełożonym dochodzi do uzgodnień na przyszłość (np. kolejna rozmowa za pół roku). Celem nie jest skorygowanie działań menedżera we wszystkich dys-

[29] D. Kotarska: Ocena bez dygotu. „Personel" 2000, nr 8.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

kutowanych kwestiach, ale przedsięwzięcie kroków w konkretnych sprawach[30]. Ocenianie przełożonych nie powinno się odbywać w przerwie między zajęciami lub na kilka minut przed końcem pracy. Nie może to być ocena dokonana mimochodem. Dokonujący jej podwładny powinien mieć świadomość, że będzie mieć ona stosowne konsekwencje. Jakże łatwo jest także czasami z niskich pobudek (np. zawiść, zazdrość) zniszczyć dotychczasowy dorobek człowieka, podważyć jego rolę w firmie, lata pracy, które dla niej poświęcił[31].

Ostatnim elementem systemu ocen pracowniczych jest wyraźne określenie, do czego zostaną **wykorzystane wyniki ocen** w danej firmie (np. planowanie karier, zwolnienia, przeniesienia itp.) Zarówno pozytywne, jak i negatywne skutki oceny muszą być jasne i konsekwentnie przestrzegane. W przeciwnym wypadku ocenianie pracowników pozostanie tylko „biurokratyczną zmorą".

Pracowników oceniaj i nagradzaj nie na podstawie wywiązywania się z obowiązków, ale na podstawie tego, co dają z siebie ponadto.

Nie toleruj pracowników przeciętnych i byle jakich.

Pracuj lepiej, albo… lepiej nie pracuj.

Co najmniej uśmiechem rozjaśniaj życie tym, co dobrze pracują.

Każ ludziom sporządzać krótkie sprawozdania z ich nadzwyczajnych osiągnięć i nalegaj, by ci je przesyłali co miesiąc.

Bądź twardy w stosunku do wyników pracy, a nie do ludzi.

Nie bądź za gorzki, bo cię rozplują, ani za słodki, bo cię rozliżą.

Kiedy złemu pobłażasz, to dobrych urażasz.

Lepiej winnemu przepuścić, niż niewinnego ukarać.

Szkodzi sobie i drugiemu, kto krytykuje przy świadkach.

11.6. Błędy i zagrożenia w procesie oceniania pracowników

Wiele firm bez odpowiedniego przygotowania na fali koniunkturalnych trendów (np. jesteśmy już przecież w Unii Europejskiej) próbuje z dużym pośpiechem wdrożyć system ocen pracowniczych w myśl hasła „Polak potrafi". Wśród dyrektorów personalnych panuje przekonanie, że dobrze opracowany system ocen pracowniczych jest gwarantem jego dalszych sukcesów.

[30] Ankiety na temat przełożonych. „Zarządzanie na Świecie" 1999, nr 11.
[31] R. Wdowicz: Nie igrać z ogniem. „Personel" 1997, nr 7/8.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

Praktyka wykazuje, iż nawet najlepiej sformułowany arkusz ocen z idealnie dopasowanymi kryteriami, odpowiednio dobranymi wagami, skalami ocen nie spełni swoich celów bez stworzenia przychylnego klimatu, wzbudzania pozytywnego nastawienia ze strony pracowników. Obserwując poczynania niektórych firm odnosi się wrażenie, że szykują na siebie miecz Damoklesa. Do prac nad tworzeniem systemu ocen zatrudniani są bowiem wyłącznie zewnętrzni eksperci (tzw. magia znanych nazwisk), którzy w zaciszu klimatyzowanego gabinetu dyrektorskiego decydują o losach pracowników. Odbywa się to najczęściej przy zablokowanym przepływie informacji, który staje się pożywką dla plotek. Natomiast na zewnątrz, przed dźwiękoszczelnymi drzwiami, napięcie wzrasta, atmosfera robi się gorąca[32]. Szepty po kątach, unikanie spojrzeń, ktoś płacze, ktoś inny chodzi wściekły, mało kto zajmuje się pracą[33]. Obawy pracowników dotyczą:

- konsekwencji oceny, czy np. będzie ona związana ze zwolnieniami,
- stopnia powiązania oceny z wynagrodzeniem,
- kryteriów oceny,
- obiektywności i sprawiedliwości oceny oraz kompetencji oceniających (np. znajomości ocenianej pracy),
- wykorzystania oceny do pozamerytorycznych, osobistych celów (np. czy przełożeni będą kierować się sympatiami, antypatiami bądź znajomościami)[34].

Niedopuszczalne są zatem praktyki wprowadzania systemu ocen w atmosferze niepewności. Taki system traci rację bytu, gdyż podważenie status quo każdego pracownika wyzwala reakcję łańcuchową, która przenosi się na różne formy ludzkiej aktywności w firmie, prowadząc do ich unicestwienia. Podważona godność osobista, zanegowany wkład pracy, zablokowany dostęp do informacji i manipulowanie nimi w procesie oceniania rodzą poczucie przedmiotowego traktowania[35]. Zdaniem J. Przemienieckiego **„[...] efektywność człowieka to nie tylko wynik jego wiedzy, umiejętności, ale również wyraz jego poczucia własnej wartości”**[36]. Dla każdego człowieka klimat w wymiarze psychicznym ma ogromne znaczenie, warto zatem zadbać o niego poprzez:

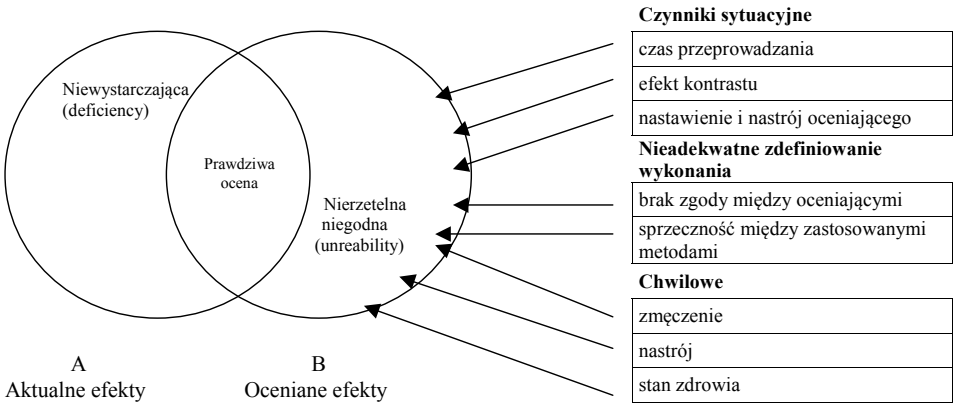
- zapoznanie pracowników organizacji z celami, zasadami i metodami oceny,
- przeprowadzenie konsultacji, rozbudzenie zaufania pracowników do oceny, uzyskanie poparcia osób znaczących w organizacji,
- wyjaśnienie pracownikom, że wyniki szczegółowe oceny będą utajnione,
- wyjaśnienie, że oceny przyniosą realne korzyści organizacji i poszczególnym ocenianym (np. dostarczą im informacji o ich zdolnościach, słabych

[32] Ibid.
[33] D. Kotarska: Op. cit.
[34] D. Tadrała: Warunek udanych ocen. „Personel i Zarządzanie” 2001, nr 9.
[35] R. Wdowicz: Op. cit., s. 21.
[36] J. Przemieniecki: Niedocenianie poczucia własnej wartości. „Personel” 1999, nr 10.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

stronach oraz o tym jak są postrzegani przez swych przełożonych i podwładnych),
- podanie do wiadomości pracowników harmonogramów oceny,
- niestosowanie przymusu,
- unikanie gwałtownych posunięć[37].

Każdy proces oceniania narażony jest na błędy jego uczestników. Źródła typowych błędów popełnianych w procesie oceniania przedstawia rys. 11.6.



Rys. 11.6. Źródła błędów w procesie oceniania

Źródło: A. Kozdrój: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Centrum Kreowania Liderów, Kłudzienko 1991, s. 108.

Proces oceniania stwarza wprawdzie dużą szansę obiektywizacji ocen, jednakże tylko wtedy, gdy oceniający są świadomi, że istnieją pewne mechanizmy psychologiczne, których należy się wystrzegać, takie jak:

1. **Efekt pierwszego wejrzenia** – czasem patrząc na zewnętrzne oznaki zachowania oceniającego już nieświadomie wyrabiamy sobie opinię na jego temat. Jeśli nie podoba się np. strój osoby ocenianej, jej tembr głosu, spojrzenie, to takie nieprzychylne nastawienie kierować będzie później oceną. Wiadomo przecież, że stereotypowe podejście do człowieka (np. przekonanie większości badanych w różnych eksperymentach, że człowiek w okularach prezentowany na zdjęciach jest inteligentniejszy od tego, który okularów nie nosi, a cofnięty podbródek świadczy o słabej woli) prowadzić może do znaczących nieporozu-

[37] A. Ludwiczyński: Rozwój planowany. „Personel" 1996, nr 3.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

mień i w konsekwencji do niesprawiedliwych ocen. Są ludzie, którzy „potrafią się sprzedać" i tacy, którzy takiej umiejętności nie mają.

2. **Efekt halo** – błąd ten polega na tym, iż jedna pozytywna bądź negatywna cecha pracownika lub jego zachowania wpływa na ogólną ocenę jego pracy. Gdy zatem człowiek robi wrażenie zdyscyplinowanego, ludzie przypisują mu zapewne również kompetencje, dobrą wolę, sumienność i uczciwość. Taka tendencja w ocenianiu ludzi bierze się z potrzeby posiadania spójnego i wyrazistego obrazu innych osób. Wielokrotne badania potwierdziły, że atrakcyjność fizyczna zwiększa szansę na zatrudnienie lub awans.

3. **Efekt diablo** – jest niejako rewersem efektu halo. Rejestracja nieakceptowanej cechy sprawia, że jest się skłonnym ocenianej osobie dopisać inne, tym razem już nieobserwowalne właściwości.

4. **Efekt Mateusza** – zjawisko etykietowania ocenianych osób i uzależniania oceny czynów od pozycji bądź stanu posiadania ich autorów R.K. Merton nazwał efektem Mateusza. W praktyce percepcję oceniających kształtuje nobilitacja przeszłości. Pracownik uczynił coś waloryzowanego pozytywnie lub negatywnie i pozwala się, by wrażenia, jakie odczuwano w momencie owych wydarzeń zdeterminowały jego aktualną ocenę. Efekt Mateusza stawia przed oceniającymi niepokojący problem rozstrzygania, w jakim stopniu o ocenie jakości wytworów decydują merytoryczne walory, w jakim natomiast marka wykonawcy.

5. **Efekt świeżości** – to sposób reagowania według schematu „wreszcie się wydało". Na ocenę wpływają niedawne wydarzenia przesłaniające to, co następowało wcześniej. Zdarzenia współczesne dominują w umyśle nad obrazem przeszłości, w rozsądnie kontrolowanym procesie oceny to, co wydarzyło się pół roku temu musi być zatem traktowane z równą uwagą jak to, co zaszło w poprzednim tygodniu.

6. **Efekt samospełniającego się proroctwa** – dotyczy reagowania oceniającego według schematu **„a nie mówiłem"**. Polega on na bezwiednym wymuszaniu stanu, który wcześniej założono jako realny w opiniach i ocenach. Jednym słowem chodzi tu o twórczy wpływ proroctw i oczekiwań oceniających na późniejszy bieg wydarzeń.

7. **Efekt samych swoich** – polega na tym, iż osoby wywodzące się z własnej grupy lub bliższego otoczenia mogą być oceniane pozytywniej niż inni. Dlatego pracownicy z którymi oceniający spotykają się częściej, mogą wydawać się sympatyczniejsi i bardziej kompetentni. Brak pełniejszej wiedzy o osobach rzadziej spotykanych sprawia, iż ostrożni oceniający mogą je lokować w kategorii przeciętni[38].

[38] E. Cierniak-Szóstak: Stronnicze oceny. „Personel i Zarządzanie" 2002, nr 17.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

8. **Efekt przypodobania się, schlebiania** – ma najczęściej miejsce wówczas, gdy oceniający jest w jakiś sposób powiązany z ocenianym, np. więzami towarzyskimi, rodzinnymi, wspólnymi interesami, albo też oceniany związany jest z kimś, na kim oceniającemu z takiego czy innego względu zależy. W klasycznej formie jest to protekcja.

9. **Błąd kontrastu i podobieństwa** – oceniający patrzy na ocenianego przez pryzmat samego siebie, porównuje go z sobą albo na zasadzie kontrastu (na ogół ocenia pracownika niżej niż siebie), albo na zasadzie podobieństwa – im bardziej pracownik podobny w myślach, zachowaniu do oceniającego, tym wyższą otrzymuje ocenę[39].

10. **Błąd krótkiej pamięci** – kierownik dokonuje oceny za pewien okres (ocena półroczna) na podstawie obserwacji lub wyników z ostatniego miesiąca, tygodnia. W argumentacji ocen kierownicy odwołują się do wydarzeń z ostatniego okresu. Lepiej oceniani są pracownicy przejawiający dużą aktywność w ostatnich tygodniach[40].

11. **Błąd pobłażliwości i surowości** – ten rodzaj błędu wynika z dotychczasowych doświadczeń ocenianego lub cech jego osobowości. Błąd pobłażliwości może wpłynąć na dobrą ocenę w sytuacji, kiedy wyniki pracy pracownika nie są najlepsze. Odwrotna sytuacja może mieć miejsce w przypadku błędu surowości. Z tymi błędami wiążą się dwa niebezpieczeństwa: osłabienie motywacji dobrze pracującego pracownika oraz niesprawiedliwość wynikająca z porównania ocen, w których popełniono te dwa różne błędy.

12. **Błąd ostatniego wrażenia** (efekt naśladownictwa) – jego istota polega na tym, że aktualna ocena może być zdominowana przez ostatnie wyniki, oceny, osiągnięcia lub porażki pracownika.

13. **Błąd projekcji** – osoba dokonująca oceny robi to przez pryzmat własnych wartości i wymagań, które narzuca sobie. Istnieje pogląd, iż lepiej oceniamy ludzi, którzy są do nas podobni, innych zaś możemy oceniać gorzej[41].

14. **Błąd uśredniania** – polega na ocenianiu wszystkich na skali przeciętności unikając ocen „ekstremalnych" typu „bardzo słaby" lub „znakomity".

15. **Błąd faworyzowania** – osób lub zaniżania oceny na skutek sympatii, znajomości albo urazy i niechęci (tendencyjność)[42].

16. **Obawa przed narażeniem się** – oceniający nie chce ponosić odium konsekwencji w wypadku ocen negatywnych (np. niechęć pracowników). Dba także o własną skórę pamiętając o obiegowej opinii **„nie ma złych podwładnych, są tylko źli przełożeni"**.

---

[39] J. Szaban: Poradnik dla poszukujących. „Personel" 1997, nr 9.
[40] S. Kudła: Masz to w segregatorach. „Personel i Zarządzanie" 2000, nr 9.
[41] A. Sajkiewicz: Zasoby ludzkie w firmie. Poltext, Warszawa 1999, s. 235-236.
[42] J. Nadolski: Jak ocenić pracownika. IWZZ, Warszawa 1987, s. 53-75.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

17. **Błąd uczuć ojcowskich** – ujawnia się w procesie oceniania szczególnie wtedy, gdy oceniający przyczynił się do przyjęcia danej osoby do pracy. Wówczas czuje się za nią odpowiedzialny i jest w swojej ocenie bardziej ojcowski (łagodniejszy) niż w stosunku do innych osób. W literaturze przedmiotu mówi się o **tzw. prawie Homansa** – im bliżej oceniający czuje się powiązany psychicznie z ocenianym, tym wyżej go ocenia[43].

Aby przewidzieć ocenę otrzymaną przez pracownika, warto poznać raczej oceniającego niż ocenianego[44].

Lista problemów jakie mogą pojawić się w firmie w wyniku błędnych ocen jest bardzo obszerna (tabela 11.9).

Tabela 11.9

Problemy wynikające ze źle dokonanej oceny

Po stronie kierowniczej (oceniających)	Po stronie pracowników (ocenianych)
Konflikty z pracownikami i pogorszenie atmosfery pracy	Utrata zaufania do przełożonego, który przestaje być autorytetem
Brak porozumienia z podwładnymi	Utrata zaufania do firmy
Utrata zaufania u podwładnych	Utrata motywacji do pracy
Utrata inicjatywy w kierowaniu	Stres i napięcie emocjonalne
Pogorszenie się komunikacji	Zanik współpracy pomiędzy pracownikami (w skrajnym przypadku: zastąpienie współpracy rywalizacją typu wyścig szczurów)
Niewykonanie zadań w wyniku braku motywacji pracowników	Konflikty w zespołach
Utrata dobrych pracowników	Brak zaangażowania w pracę
Pogorszenie się wizerunku działu (zespołu) na zewnątrz	Niechęć do podnoszenia kwalifikacji
	Poczucie niedowartościowania
	Poczucie niepewności o własną pracę
	Nieuzasadniona stagnacja wynagrodzeń (w sytuacji skrajnej: zwolnienie)

Źródło: D. Tadrała: Warunek udanych ocen. „Personel i Zarządzanie" 2001, nr 9.

[43] J. Szaban: Op. cit.
[44] E. Cierniak-Szóstak, A. Szóstak: Op. cit.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

Błędy zamierzone lub niezamierzone mogą również wynikać z uprzedzeń oceniającego w kwestii rasy, płci czy wieku. Najlepszym sposobem unikania takich błędów jest dopilnowanie, by od początku opracowano porządny system ocen i szkolenie menedżerów w jego stosowaniu[45], zgodnie bowiem z sentencją Epikura – wiedza wyzwala.

PYTANIA I PROBLEMY DO DYSKUSJI

1. Oceny pracownicze moda czy konieczność?
2. Czy warto się angażować w oceny okresowe pracowników w sytuacji – wciąż jeszcze dość częstej – gdy w danej organizacji tak naprawdę nie wiadomo, czego należy chcieć od kierowników i pracowników?
3. Dlaczego bezpośredni przełożony jest najczęściej odpowiedzialny za ocenę pracownika?
4. Czy anonimowość ocen pracowniczych kłóci się z postulowaną przez wiele organizacji atmosferą zaufania?
5. Wymień zasady, które powinien spełniać dobry system ocen pracowniczych.
6. Kto i jakie ma korzyści z wprowadzenia systemu ocen pracowniczych?
7. Jakie błędy i zagrożenia mogą wystąpić w procesie oceniania pracowników?
8. Na ile człowiek może być obiektywny przy zastosowaniu nawet najbardziej precyzyjnych systemów oceny pracowniczej?
9. Co przemawia za, a co przeciw ocenianiu pracowników?

LITERATURA WYKORZYSTANA W ROZDZIALE

Ankiety na temat przełożonych. „Zarządzanie na Świecie" 1999, nr 11.

Cierniak-Szóstak E., Szóstak A.: Stronnicze oceny. „Personel i Zarządzanie" 2002, nr 17.

Doliniak B.: Samoocena pracownika. „Personel" 1999, nr 9.

Gick A., Tarczyńska M.: Motywowanie pracowników. PWE, Warszawa 1999.

Griffin R.W.: Podstawy zarządzania organizacjami. PWN, Warszawa 1999.

Gruszka A., Sedlak K.: Zanim zaczniesz oceniać. „Personel" 1999, nr 5.

[45] R.W. Griffin: Podstawy zarządzania organizacjami. PWN, Warszawa 1999, s. 443.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

Jak poszukiwać i zjednywać najlepszych pracowników. Red. K. Sedlak. WPSB, Kraków 1998.

Jurkowski R.: Zarządzanie personelem. Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.

Kaźmierczak C.: Rozwój pod osobistym nadzorem. „Newsweek" 2005, listopad.

Klasa K., Kukiełka D.: Sprawdzanie menedżera. „Personel" 2000, nr 8.

Kostera M.: Zarządzanie personelem. PWE, Warszawa 1999.

Kozdrój A.: Zarządzanie zespołami ludzkimi. Centrum Kreowania Liderów, Kłudzienko 1991.

Kopertyńska W.: Od oceny do wyceny. „Personel" 1996, nr 12.

Kotarska D.: Ocena bez dygotu. „Personel" 2000, nr 8.

Kudła S.: Masz to w segregatorach. „Personel i Zarządzanie" 2000, nr 9.

Lipka A.: Strategie personalne firmy. WPSB, Kraków 2000.

Ludwiczyński A.: System okresowych ocen pracowników. „Personel" 1996, nr 2.

Ludwiczyński A: Rozwój planowany. „Personel" 1996, nr 3.

McKenna E., Beech N.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Felberg SJA, Warszawa 1999.

Nadolski J.: Jak oceniać pracownika. IWZZ, Warszawa 1987.

Oleksyn T.: Lepiej późno niż źle. „Personel" 1996, nr 12.

Pocztowski A.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. PWE, Warszawa 2003.

Psychologia sukcesu. Red. S. Witkowski. PWN, Warszawa 1994.

Przemieniecki J.: Niedocenianie poczucia własnej wartości. „Personel" 1999, nr 10.

Robbins S.P.: Zachowania w organizacji. PWE, Warszawa 1998.

Rostkowski T., Mrzygłód J., Rapacka M.: Jak oceniać pracowników. „Ekspert Personalny" 2003, nr 5.

Sajkiewicz A.: Zasoby ludzkie w firmie. Poltext, Warszawa 1999.

Sidor-Rządkowska M.: Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowniczych. Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000.

Sidor-Rządkowska M: Ocena i co potem. „Personel i Zarządzanie" 2003, nr 19.

Sołtys A.: Zarządzanie kadrami jako czynnik konkurencyjności. Uniwersytet Łódzki, Łódź 1998.

Sowińska A.: Wybrane zagadnienia psychologii ekonomicznej. AE, Katowice 2003.

Steinmann H., Schreyögg G.: Praktyka kierowania przedsiębiorstwem. Politechnika Wrocławska, Wrocław 1995.

Szczupaczyński J.: Anatomia zarządzania organizacją. Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 1998.

Szczupaczyński J.: Rozmowa oceniająca. „Personel" 1996, nr 1.

Stoner J.A.F., Wankel Ch.: Kierowanie. PWE, Warszawa 1992.

Szaban J: Poradnik dla poszukujących. „Personel" 1997, nr 9.

Tadrała D.: Warunek udanych ocen. „Personel i Zarządzanie" 2001, nr 9.

Tyrańska M., Walas J.: Kierownik pod lupą. „Personel" 1998, nr 11.

Wasiela J.: Jak się nie bać ocen. „Businessman" 1997, nr 9.

Wdowicz R.: Nie igrać z ogniem. „Personel" 1997, nr 7 i 8.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

ROZDZIAŁ 12

WYNAGRODZENIA I ŚWIADCZENIA

Pojęcia kluczowe: wynagrodzenie, płaca, system wynagrodzeń, premie, kafeteria, bodźce długoterminowe, wynagrodzenie pakietowe.

Zasoby ludzkie pełnią w przedsiębiorstwie niezwykle ważną rolę. Potencjał kompetencyjny pracowników, właściwie wykorzystany przez menedżerów, pozwala zrealizować postulowane cele przedsiębiorstwa i stworzyć przewagę konkurencyjną nad innymi firmami. Jednak warunkiem uruchomienia tego potencjału jest właściwie kształtowana motywacja. To ona powoduje, że ludzie skłonni są podejmować wysiłek, projektować i wdrażać nowe rozwiązania, wykazywać postawy przedsiębiorcze, osiągać efekty wyższe od powszechnie przyjętych standardów czy norm. Motywowanie pracowników nie jest jednak sprawą łatwą, gdyż ludzie różnią się od siebie pod względem aspiracji, doświadczeń, cech osobowych, hierarchii wartości, rodzajów potrzeb i oczekiwań. Jednym z najważniejszych i najskuteczniejszych sposobów oddziaływania motywacyjnego na pracowników są wynagrodzenia stanowiące element systemu zarządzania zasobami ludzkimi. Wynagrodzenia mają nie tylko wymiar materialny, ale są także wyznacznikiem prestiżu, pozycji społecznej, uznania dla ludzkiej pracy oraz kompetencji. Wysiłek i efekty pracy powinny znaleźć odzwierciedlenie w wysokości i formach kompensacji za pracę. Prawidłowe rozwiązania w tym zakresie determinują sukcesy menedżerskie w pozostałych elementach systemu zarządzania zasobami ludzkimi z jednej strony, a z drugiej są od nich uzależnione.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

12.1. Systemowa koncepcja wynagrodzeń w przedsiębiorstwie

12.1.1. Definicje i funkcje wynagrodzeń

Wynagrodzenia stanowią określony układ elementów płacowych, składających się z zasad, norm, przepisów oraz metod, środków i form służących do określenia płacy, mający na celu realizację założonych celów polityki płac[1]. Nie jest to tylko zestaw środków, metod czy instrumentów, ale też zasady i cele, którym ma odpowiadać i które ma spełniać dany układ.

Kodeks pracy z kolei pojęcie „wynagrodzenie" definiuje jako świadczenie należne z tytułu wykonywania pracy najemnej, w następstwie uprzedniego zawarcia umowy o pracę. Inna definicja mówi, że wynagrodzenia obejmują wypłaty pieniężne oraz wartość świadczeń w naturze za pracę wykonaną w ramach stosunku pracy lub na podstawie umowy zleceń, a także honoraria i inne należności związane z pracą[2].

Według niektórych autorów, wynagrodzenia to coś więcej niż suma pieniędzy i świadczeń wynikających z zatrudnienia[3]. Pojęcie wynagrodzeń odnosi się bowiem również do takich zagadnień, jak zapewnienie rozwoju kariery zawodowej, tworzenie możliwości powstania pozytywnych relacji wzajemnych między kierownictwem i podwładnymi, a także do bezpieczeństwa pracy oraz respektu i uznania kolegów. Wynagrodzenia stają się elementem swoistego sposobu myślenia i ustosunkowania się zainteresowanych osób do rzeczywistości. Ważne są więc silne związki między wynagrodzeniami oraz strategią i polityką organizacyjną, w których ujęte są takie elementy, jak struktura płac, koszty, elastyczność zatrudnienia itp.

Ważną cechą wynagrodzenia jest **ekwiwalentność względem pracy**, która może być pojmowana w znaczeniu ekonomicznym i prawnym[4]. W wymiarze ekonomicznym oznacza równowartość środków pieniężnych, natomiast w znaczeniu prawnym równowartość, odpowiedzialność płacy wobec pracy[5]. W rozpatrywaniu ekwiwalentności występuje jednostronna zależność – najpierw ma miejsce praca, a następnie przysługujące za nią wynagrodzenie.

---

[1] A. Melich: Organizacja i technika płac w przedsiębiorstwie. PWE, Warszawa 1987, s. 71.
[2] Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem. Red. H. Bieniok. AE, Katowice 1997, s. 316.
[3] Innowacyjne strategie płac. Red. S. Borkowska. Absolwent, Łódź 1993, s. 216.
[4] Z. Sekuła: Ekwiwalentność płacy względem pracy. „Personel" 1997, nr 8, s. 61.
[5] B. Wagner: Ekwiwalentność wynagrodzenia i pracy. „Praca i Zabezpieczenie Społeczne" 1996, nr 6, s. 2.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

Ekwiwalentność wynagrodzenia jest uregulowana art. 13 i art. 78 § 1 Kodeksu pracy. W myśl artykułu 13 Kodeksu pracy, pracownik ma prawo do godziwego wynagrodzenia za pracę. Zasada ta została bardziej skonkretyzowana w art. 78 § 1 Kodeksu pracy, który mówi, że **wynagrodzenie za pracę powinno być ustalone w taki sposób, by odpowiadało w szczególności rodzajowi wykonywanej pracy i kwalifikacjom wymaganym przy jej wykonywaniu, a także uwzględniało ilość i jakość świadczonej pracy**. Ekwiwalentość wynagrodzenia realizowana jest w dwóch fazach:

1) ustalenia normatywnej wielkości płacy,
2) ustalenia wielkości rzeczywistego zarobku w zależności od ilości i jakości wykonywanej pracy.

Ekwiwalentość pracy, zgodnie z polskim prawem pracy, musi więc być rozpatrywana wobec następujących mierników pracy:

- rodzaju pracy,
- kwalifikacji pracowników,
- ilości pracy,
- jakości pracy.

Praca i jej wynagrodzenie ma podstawowe znaczenie dla ogółu zatrudnionych. Pieniądze mają największe znaczenie w zaspokajaniu potrzeb fizjologicznych, bezpieczeństwa, egzystencji. Wykorzystanie pieniądza do zakupu potrzebnych dóbr, zapłacenia polisy ubezpieczeniowej czy gromadzenia oszczędności w banku daje pewne poczucie bezpieczeństwa.

Pieniądze mogą przyjmować wiele znaczeń i tworzyć nowe możliwości. Są przedmiotem wywołującym lęki i marzenia ludzi, pozwalającym zrealizować podstawowe potrzeby, ale też mogą być symbolem osiągnięć społecznych i osobistych wyższego rzędu.

Można wyróżnić cztery podstawowe funkcje wynagrodzeń:

- dochodową,
- motywacyjną,
- kosztową,
- społeczną.

Funkcja dochodowa wynagrodzeń wskazuje, iż wynagrodzenie stanowi podstawowe źródło utrzymania pracowników i ich rodzin, a więc jest głównym środkiem zaspokajania potrzeb zatrudnionych. Potrzeby te powinny być traktowane w sposób dynamiczny jako warunek poprawy standardu życiowego i awansu społecznego.

Funkcja motywacyjna odnosi się do proefektywnościowego oddziaływania systemu wynagrodzeń. System ten, jako skuteczne narzędzie zarządzania, powinien wpływać na wzrost wydajności pracy, podnoszenie kwalifikacji, podejmowanie pracy o bogatej treści, decyzje o realizacji trudniejszych ról w organizacji.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

Funkcja kosztowa polega na tym, że wynagrodzenia stanowią koszt organizacji, przy czym jako koszt powinny być analizowane w kontekście efektów, jakie przynoszą.

Funkcja społeczna wskazuje na to, że wysokość i zróżnicowanie płac wywiera wpływ na poziom i kierunki kształcenia, zewnętrzny i wewnętrzny rynek pracy, konflikty, poziom absencji czy fluktuacji wykwalifikowanych pracowników[6].

12.1.2. Podejście systemowe w kształtowaniu wynagrodzeń w przedsiębiorstwie

Teoria systemów wywarła trwały wpływ na naukę zarządzania, pomagając zgłębić między innymi wpływ otoczenia na organizację oraz interakcje między nimi[7], aczkolwiek wydaje się, że najbardziej charakterystyczną cechą podejścia systemowego jest możliwość podziału badanej całości na mniejsze elementy (podsystemy) oraz analizy relacji między tymi elementami.

Wiadomo, że zgodnie z podejściem systemowym zmiany w jednym z podsystemów powodują zmiany w pozostałych. Współdziałanie i współpraca między tymi elementami doprowadza do tzw. zjawiska synergii organizacyjnej, które nie miałoby miejsca, gdyby elementy te działały każde z osobna. Powstaje w związku z tym pytanie, na czym polega specyfika podejścia systemowego do problemu kształtowania wynagrodzeń we współczesnych organizacjach?

Każda organizacja tworzy własny system motywacyjny, którego celem jest zachęcanie pracowników do takich zachowań, które będą dla niej najbardziej korzystne. W związku z tym, że oczekuje się, aby wynagrodzenia motywowały pracowników do efektywniejszej pracy (gdyż stanowią podstawowy instrument motywowania) wydaje się, że można stwierdzić, iż wynagrodzenia tworzą system motywacyjny w przedsiębiorstwie.

Cecha pierwsza traktowania wynagrodzeń w kategoriach podejścia systemowego to **podział całości na elementy (podsystemy)**.

System wynagrodzeń w przedsiębiorstwie w szerokim ujęciu obejmuje określenie stosowanych składników wynagrodzenia, miejsce i warunki ich przyznawania, zasady ustalania i aktualizowania wysokości wynagrodzeń, formy płac stosowane w przedsiębiorstwie, obowiązujące zasady kształtowania funduszu płac, warunki i kryteria ocen, awansów, degradacji oraz podział kompetencji

---

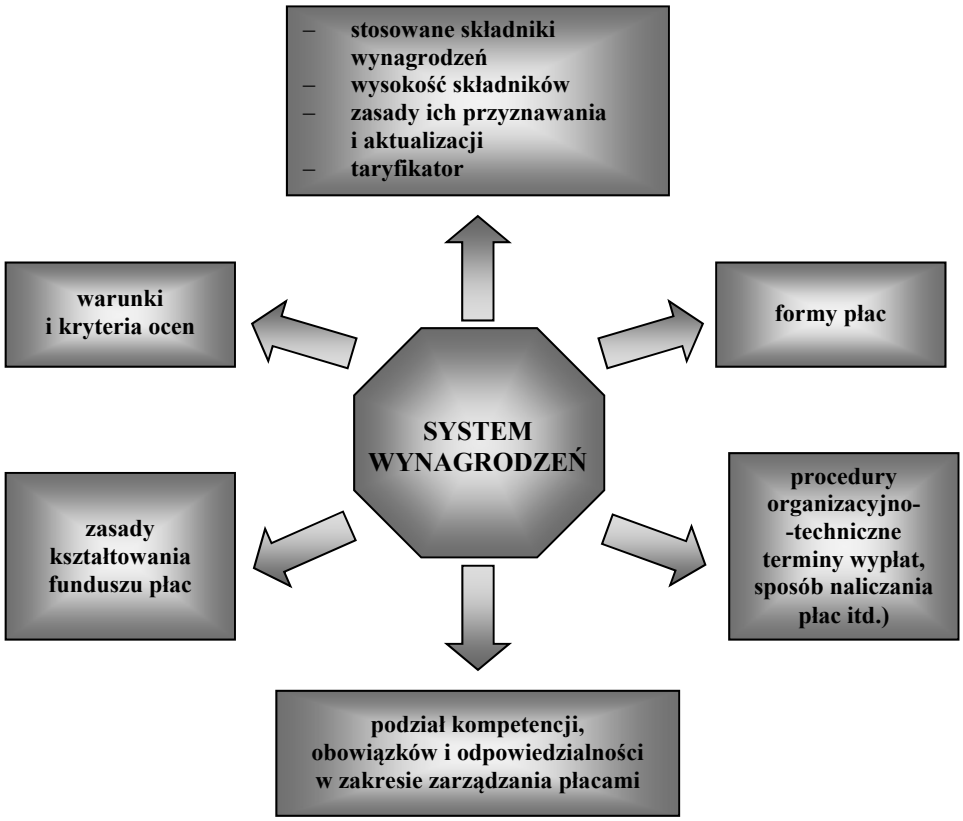
[6] J. Jurkowski: Zarządzanie personelem. Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998, s. 118.

[7] H. Steinmann, G. Schreyögg: Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Politechnika Wrocławska, Wrocław 1992, s. 36.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

w zakresie płac, jak również w sferze techniki i procedur związanych z naliczaniem i kontrolą wynagradzania[8].

Składniki systemu wynagrodzeń przedstawiono na rys. 12.1.


– stosowane składniki wynagrodzeń
– wysokość składników
– zasady ich przyznawania i aktualizacji
– taryfikator
warunki i kryteria ocen
formy płac
SYSTEM WYNAGRODZEŃ
zasady kształtowania funduszu płac
procedury organizacyjno--techniczne terminy wypłat, sposób naliczania płac itd.)
podział kompetencji, obowiązków i odpowiedzialności w zakresie zarządzania płacami

Rys. 12.1. Składniki systemu wynagrodzeń

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: G. Gruszczyńska-Malec: Wynagrodzenie za pracę. W: Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem. Część I. Red. H. Bieniok. AE, Katowice 1997, s. 317.

System wynagrodzeń w przedsiębiorstwie pomaga w utrzymaniu równowagi w co najmniej pięciu wymiarach:

1) socjalnym – związanym z zadowoleniem społecznym pracowników z otrzymywanych wynagrodzeń pieniężnych i niepieniężnych,

2) finansowym – w tym wymiarze uwypuklone są problemy konsumpcji i inwestycji,

[8] G. Gruszczyńska-Malec: Wynagrodzenie za pracę. W: Podstawy zarządzania..., op. cit., s. 317.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

3) handlowym – odnoszącym się do pozycji wśród kontrahentów oraz sytuacji na rynku pracy,

4) prawnym – dotyczącym zagadnień zgodności postępowania przedsiębiorstwa z literą prawa,

5) ekonomicznym – odnoszącym się do relacji ekonomicznych stosowania wybranych systemów wynagrodzeń w kontekście ilości i jakości pracy.

Wymienione wymiary charakteryzuje duża złożoność i różnorodność, w związku z tym wynagrodzenia, ujęte w systemie wynagrodzeń, odnoszą się do znacznej ilości heterogenicznych zmiennych, które na siebie wzajemnie oddziałują na zasadzie interakcji[9].

Cecha druga to wpływ otoczenia na rozwiązania w obszarze systemu wynagrodzeń.

Skuteczność systemu motywowania, a tym samym wynagradzania, uzależniona jest od doboru jego elementów przy uwzględnieniu wewnętrznych oraz zewnętrznych warunków, w których z jednej strony funkcjonuje przedsiębiorstwo, a z drugiej ma obowiązywać przyjęty system wynagrodzeń.

Cecha trzecia to interakcje między elementami systemu wynagrodzeń[10].

Znajomość interakcji zachodzących między poszczególnymi możliwymi do wykorzystania czynnikami motywującymi narzuca, przy konstruowaniu systemu wynagrodzeń, konieczność określenia:

- celów, które przedsiębiorstwo zamierza osiągnąć dzięki wykorzystaniu zasobów ludzkich – ich zaangażowania w przedsiębiorstwie,
- warunków, w których przedsiębiorstwo działa i będzie w przyszłości działało,
- czynników ograniczających, kształtujących obiektywne cechy systemu motywacyjnego (przyjęte normy i wzorce działania, środki finansowe, system zarządzania),
- zasad motywowania,
- metod motywacyjnego oddziaływania w odniesieniu do poszczególnych grup pracowniczych,
- podmiotów wyposażonych w uprawnienia do określania składowych systemu motywacyjnego[11].

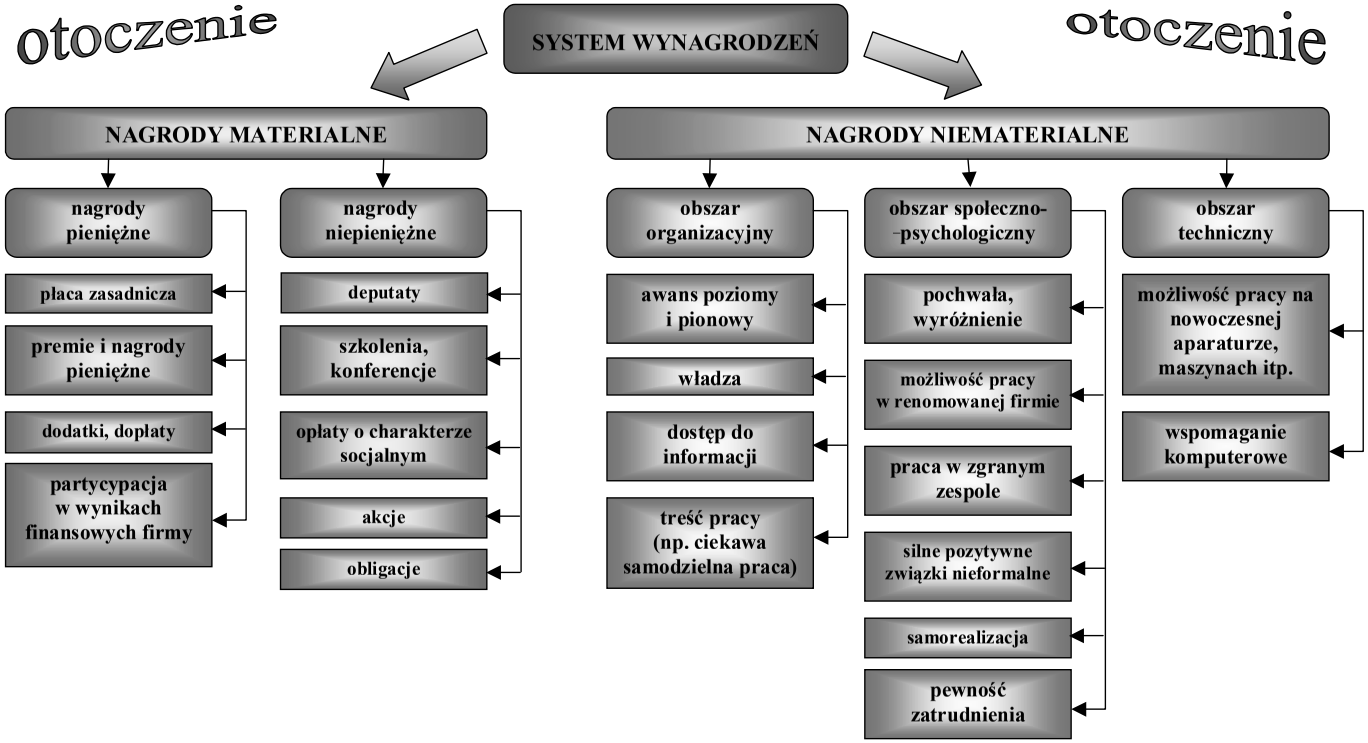
Celem zobrazowania istoty systemu wynagrodzeń na rys. 12.2 i 12.3 przedstawiono przykładowe koncepcje systemu motywacyjnego.

[9] J. Strużyna: Doskonalenie zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie. AE, Katowice 1997, s. 62-63.

[10] Elementy systemu wynagrodzeń będą w niniejszym opracowaniu używane zamiennie z czynnikami motywującymi.

[11] E. Urbanowska-Sojkin: Zarządzanie przedsiębiorstwem. Od kryzysu do sukcesu. AE, Poznań 1998, s. 284.

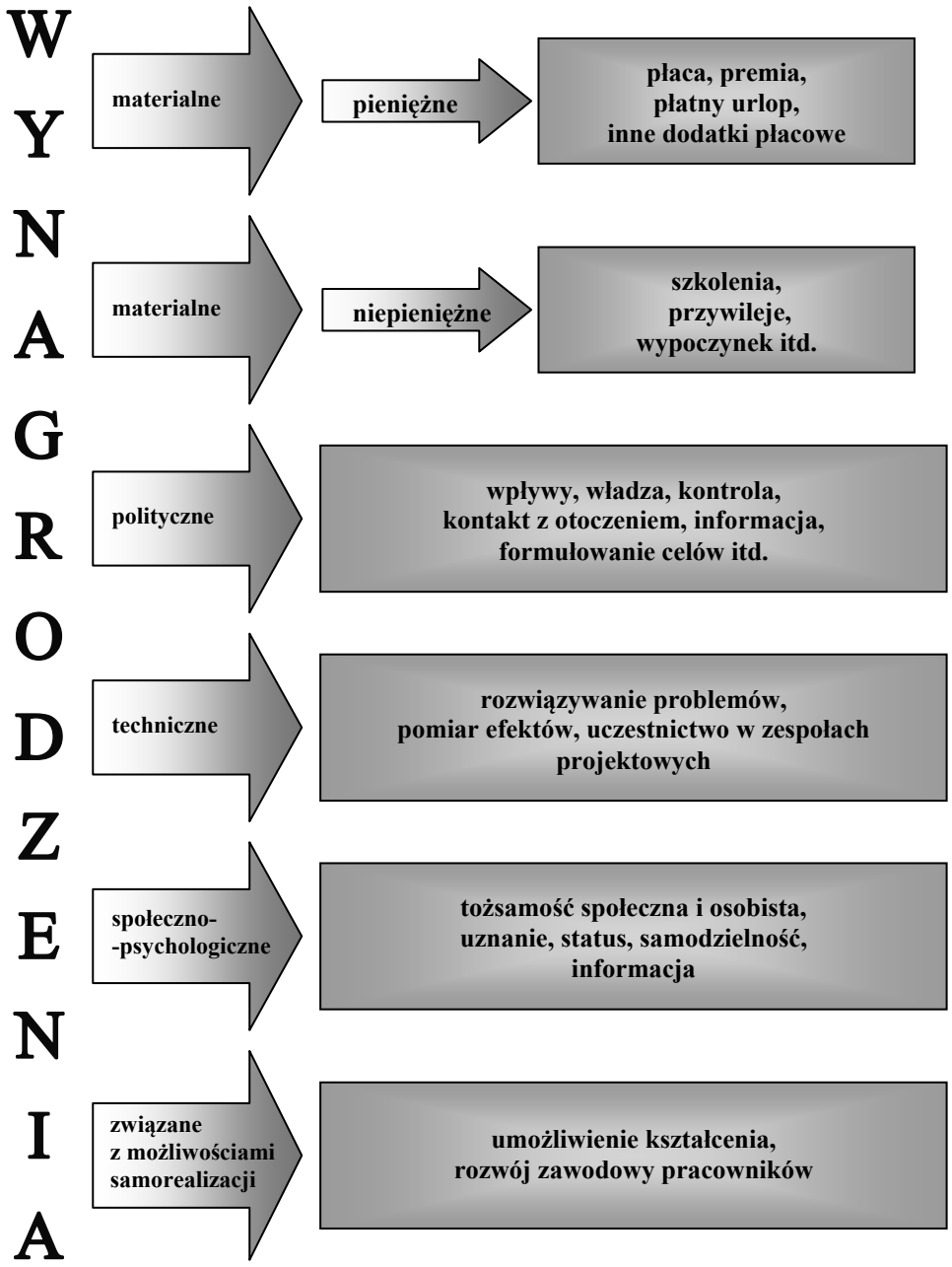
Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633



Rys. 12.2. Koncepcja systemu motywacyjnego w obszarze nagród

Źródło: G. Gruszczyńska-Malec: Systemowa koncepcja motywacji pracowniczej. „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa" 1999, nr 5, s. 5.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633



Rys. 12.3. Koncepcja systemu motywacyjnego (systemu wynagrodzeń)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Zarządzanie. Teoria i praktyka. Red. A. Koźmiński i W. Piotrowski. PWN, Warszawa 1996, s. 475.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

Reasumując powyższe rozważania można stwierdzić, iż **system wynagrodzeń to ogół zasad i metod, według których wynagradzani są wszyscy pracownicy danego przedsiębiorstwa**. System ten powinien uwzględniać charakter i warunki funkcjonowania przedsiębiorstwa, a także interesy pracodawcy i pracowników.

12.1.3. Zasady skutecznych systemów wynagradzania

Właściwie skonstruowany system wynagrodzeń powinien zapewnić możliwość realizacji działania wszystkich funkcji wynagrodzeń, głównie społecznej i motywacyjnej, przy równoczesnej zgodności z zasadami motywowania, które wymagają współistnienia:

- nakładów i efektów pracy, które powinny być powiązane z korzyściami dla pracownika,
- wysiłku, wyników pracy oraz związanych z nimi gratyfikacji, które powinna charakteryzować współmierność,
- instrumentalnego charakteru motywowania (podporządkowanie celom instytucji),
- akceptacji motywowania dla celów warunkujących uzyskanie korzyści,
- stosowania komplementarnych i niesprzecznych środków motywowania,
- indywidualizacji motywowania,
- motywowania opartego na środkach pozytywnych – nagrodach,
- stosowania możliwie największej zbieżności w czasie efektów pracy i związanych z nimi korzyści,
- stosowania prostych i przejrzystych zasad motywowania,
- uwzględniania w motywowaniu aspektów psychospołecznych,
- możliwie dużej stabilności przy równoczesnej okresowej modernizacji stosowanych rozwiązań,
- uwzględnienia wpływu otoczenia zewnętrznego na stosowany system motywowania w instytucji[12].

System wynagradzania pracowników **powinien być względnie prosty**, a przez to zrozumiały dla ogółu pracowników. Powinien też być **względnie stabilny**, gdyż jest to cecha, która ułatwia utrwalenie się przyjętych zasad płacowych w świadomości pracowników, co wyzwala i utrwala postawy wobec pracy korzystne dla organizacji.

[12] S. Borkowska: System motywowania w przedsiębiorstwie. PWN, Warszawa 1985, s. 241; A. Bednarski: Zarys teorii organizacji i zarządzania. TNOiK, Toruń 1998, s. 231.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

Wysoki stopień swobody przedsiębiorstw w ustaleniu poszczególnych elementów tego systemu może być w niektórych przypadkach w mniejszym lub większym zakresie ograniczony przez państwo, gdy pragnie ono kontrolować kształtowanie się takich zjawisk, jak strumień dopływu pieniędzy na rynek dóbr konsumpcyjnych, rozwój zacofanych krajów itp. Jednak w piśmiennictwie naukowym wyraźnie podkreśla się, że tego rodzaju ingerencje nie powinny prowadzić do **egalitaryzmu płacowego** (wyrównywania poziomu płac), gdyż byłoby to sprzeczne z podstawową zasadą konstrukcji systemów wynagrodzeń, która mówi o **płacy według wartości pracy**. Prowadzenie takiej polityki interwencjonistycznej, uzasadnionej fałszywie rozumianą tezą sprawiedliwości społecznej, jest nieporozumieniem, gdyż zrywając związek między płacą a pracą działa ona silnie antymotywacyjnie.

Nie udawaj, że ludziom płacisz, wtedy oni nie będą udawać, że pracują.

Wynagradzaj ludzi nie za inteligencję i wiedzę, ale za użytek jaki z niej czynią.

Premie przydzielaj stosownie do zasług, a nie sympatii i stanu rodzinnego pracowników.

Stwórz fundusz pracowniczego udziału w zyskach, stosownie do osiągniętych wyników, a zobaczysz, że dużo zyskasz.

Pierwsze pobory nowego pracownika powinny być niskie, ale jeśli po miesiącu będziesz z niego zadowolony, wezwij go i daj mu podwyżkę.

Wedle roboty ma być każdego wysługa.

12.2. Elementy systemu wynagrodzeń

12.2.1. Struktura wynagrodzeń

W literaturze tematu prezentowane są różne koncepcje klasyfikacji wynagrodzeń. Jedna z nich przewiduje ich podział na:

1) **wynagrodzenia materialne** dzielone dalej na:

– **pieniężne**, np. płaca zasadnicza, premie indywidualne i zespołowe, dodatki, diety, płatny urlop, odprawy w razie utraty pracy itp.,

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

– **niepieniężne**, np. akcje, opcje na zakup akcji, samochód służbowy do celów służbowych i prywatnych, telefon służbowy do celów prywatnych, organizacja wypoczynku, nieodpłatne lub częściowo odpłatne posiłki, dodatkowe ubezpieczenie zdrowotne, emerytalne, poradnictwo zawodowe w razie utraty pracy itp.,

2) **wynagrodzenia polityczne**, do których zalicza się: władzę, odpowiedzialność, możliwość kontrolowania innych, możliwość formułowania celów powiązaną z większym dostępem do informacji, podział zasobów, kontakty i wpływy,

3) **wynagrodzenia techniczne** obejmujące: uczestnictwo w zespołach projektowych dające możliwość rozwiązywania problemów, wpływania na warunki wykonywania pracy oraz pomiar efektów pracy,

4) **wynagrodzenia społeczno-psychologiczne** rozumiane jako: zaufanie, uznanie przełożonych i współpracowników, tożsamość społeczna i osobista, status społeczny oraz samodzielność w wykonywanych obowiązkach charakteryzująca się między innymi indywidualnym czasem pracy,

5) **wynagrodzenia związane z możliwościami samorealizacji** obejmujące umożliwienie kształcenia i rozwoju[13].

Wynagrodzenia utożsamiane są jednak często z dochodami z pracy[14]. Do najczęściej wyróżnianych należą:

1) **Wynagrodzenia stałe** związane z charakterem i wymaganiami stanowisk pracy:

– płace zależne od samej pracy, stanowiące cenę danej pracy, odzwierciedlające nakłady i efekty pracy pracownika.

2) **Wynagrodzenia ruchome** związane z uzyskiwanymi przez pracowników rezultatami pracy:

– premie, stanowiące ekwiwalent za dobrze wykonaną pracę lub osiągnięcie wysokich efektów,
– udział w zyskach przedsiębiorstwa.

3) **Pozapłacowe kompensaty pracy** – dochody i świadczenia wynikające z charakteru stanowiska pracy i polityki przedsiębiorstwa: samochód służbowy, telefon komórkowy, ubranie służbowe, fundusz reprezentacyjny, ubezpieczenie na życie, ryczałty samochodowe, ulgi zdrowotne.

Pozapłacowe kompensaty pracy spełniają następujące funkcje:

– rekompensują pracownikowi część wysiłku i niedogodności związanych ze stanowiskiem pracy,

[13] R. Jurkowski: Prawne i ekonomiczne aspekty zarządzania ludźmi w firmie. ABC, Warszawa 2002, s. 138.
[14] J. Andrycz, M. Wrana: Polityka personalna w zakładzie pracy. AE, Katowice 1994, s. 50.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

– podkreślają funkcje pełnione w firmie przez pracownika,
– ułatwiają wykonywanie pracy,
– zwiększają możliwość rozwoju zawodowego,
– zabezpieczają przyszłą egzystencję pracownika i jego rodziny.

4) **Świadczenia socjalne** – niezwiązane z charakterem i efektami pracy, pełniące funkcje wyrównawczo-integracyjne. Są to korzyści (w postaci pieniężnej, rzeczowej bądź usług), które nie są w żaden sposób związane z charakterem i stanowiskiem pracy:
– dodatki wynikające z Kodeksu pracy, układu zbiorowego pracy bądź innych regulacji zakładowych (dodatki służbowe, nagrody jubileuszowe, gratyfikacje, odprawy emerytalne),
– dodatki wynikające z planów i programów rozwoju kadr, z indywidualnych rozmów z pracownikami (wszelkiego rodzaju szkolenia, stypendia, udział w kosztach kształcenia pracowników),
– dodatki wynikające z ogólnych przepisów prawa, układów zbiorowych pracy bądź innych umów zakładowych (prowadzenie zakładowych żłobków, przedszkoli, ośrodków zdrowia, stołówek, obiektów sportowo-rekreacyjnych i kulturalnych, dofinansowanie wczasów, kolonii, obozów, imprezy świąteczne, podarki, zapomogi),
– świadczenia socjalne związane z osobistą sytuacją pracownika, potrzebami jego rodziny, trudnymi warunkami życiowymi bądź zdarzeniami losowymi.

Poszczególne rodzaje wynagrodzeń mogą mieć charakter ustawowy, taryfowy bądź dobrowolny, obejmujący te wszystkie dodatki, które firma decyduje się wypłacać pracownikowi zgodnie z porozumieniem wewnątrzzakładowym.

Inna koncepcja struktury wynagrodzeń przewiduje wyróżnienie tzw. **obowiązkowych składników płacy i składników fakultatywnych**[15]. Do **składników obowiązkowych** zalicza się:
– płacę zasadniczą,
– dodatek za godziny nadliczbowe,
– dodatek za pracę w porze nocnej,
– dodatek za pracę w warunkach szkodliwych,
– odprawy emerytalno-rentowe,
– wynagrodzenie za postój.

Do składników fakultatywnych natomiast można zaliczyć:
– premie i nagrody,
– dodatki funkcyjne,
– świadczenia deputatowe,

[15] Z. Sekuła: Ocena systemów wynagradzania w zakładach prowadzących działalność gospodarczą. „Przegląd Organizacji" 1995, nr 9, s. 30.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

– nagrody jubileuszowe,
– dodatki za staż pracy.

12.2.2. Formy wynagrodzeń

Ze względu na korzyści, jakie uzyskują pracownicy **z tytułu lepszych wyników pracy**, można wyróżnić **cztery formy wynagrodzeń**, a mianowicie te, w których:

– pracownicy nie odnoszą żadnych korzyści; typowym przykładem jest tutaj forma czasowa (płace miesięczne, tygodniowe itp.),
– całość korzyści oraz ewentualnych strat przypada pracownikom; typowym przykładem jest tu forma akordowa,
– korzyść jest dzielona pomiędzy pracownika a przedsiębiorstwo w sposób uznaniowy, np. czasowo-nagrodowa forma płac,
– korzyść jest dzielona pomiędzy pracownika a przedsiębiorstwo zgodnie z określonym kluczem podziałowym; należą tu wszelkie tzw. bonusowe formy płac.

Inny podział przewiduje następujące formy wynagradzania:

– stawki czasowe,
– płacę zależną od jednostkowego lub grupowego poziomu wykonywania pracy (wraz z płacą zależną od zysków),
– płacę zależną od kompetencji,
– płacę zależną od wyników pracy,
– elastyczną formę wynagradzania[16].

Jednak jedną z najczęściej prezentowanych w literaturze tematu klasyfikacji form wynagradzania jest koncepcja przewidująca następujące formy:

– czasową,
– premiową,
– akordową,
– zadaniową,
– prowizyjną,
– kafeteryjną[17].

Forma czasowa to system wynagrodzeń związany z liczbą przepracowanych godzin. Występuje ona najczęściej w postaci stawek miesięcznych, godzinowych i tygodniowych. Polega na tym, iż poszczególnym stanowiskom pracy,

[16] E. Mc Kenna, N. Beeck: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Felberg, Warszawa 1999, s. 171.
[17] Jak skutecznie wynagradzać pracowników. Tworzenie i doskonalenie systemów wynagrodzeń. Red. K. Sedlak. Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków 1997, s. 79.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

na podstawie dokonanej wcześniej oceny złożoności pracy na danym stanowisku, podporządkowuje się odpowiednie szczeble (kategorie zaszeregowania). Z każdym szczeblem związany jest określony poziom płacy. W ramach danej kategorii istnieje zwykle skala podwyżek, wzdłuż której pracownicy przesuwają się co pewien okres o jeden punkt do momentu aż dotrą do końca skali.

Stawki czasowe kładą nacisk głównie na wartość zadania, a nie na kwalifikacje pracownika czy jego osiągnięcia. Tym samym, system ten nagradza nie efektywność, lecz doświadczenie pracownika. Do korzyści stosowania takiego systemu zaliczyć można:

- łatwość sprawowania kontroli nad takim systemem oraz względną sprawiedliwość wynagradzania,
- niekładzenie nacisku na wielkość produkcji uzyskanej kosztem jakości,
- stosunkowo prostą w zarządzaniu możliwość przewidywania kosztów robocizny,
- sprzyjanie zmniejszeniu rotacji pracowników dzięki oferowanej im stabilności płac i stopniowym podwyżkom, które zachęcają do pozostania w danym przedsiębiorstwie (sytuacja taka stwarza możliwość podwyższenia umiejętności i wydajności pracowników, co ma przełożenie na wymierne korzyści dla organizacji)[18].

Wadą takiego rozwiązania w zakresie płac jest brak motywacji pracowników do zwiększenia efektywności pracy, pomimo iż teoretycznie koszty produkcji maleją wraz ze wzrostem kompetencji pracowników. „Trudno spodziewać się ochoty do działania ze strony kogoś, kto otrzymuje stałe wynagrodzenie wyłączenie z tytułu przynależności do firmy”[19]. Dotyczy to większości osób opłacanych według stałych stawek godzinowych, ale i według kwalifikacji. Brakuje tutaj bowiem czynnika motywującego, jakim jest powiązanie efektywności pracy z wysokością zarobków. Taka sytuacja jest charakterystyczna dla tradycyjnych systemów wynagradzania.

Forma czasowa może stać się efektywna, ale po spełnieniu przez organizację następujących warunków:

- zapewnienie ściślejszej kontroli realizacji zadań,
- dobrego planowania i rozdziału prac, tzn. dostosowanego do potrzeb organizacji, zapewniającego sprawną realizację zadań,
- uzależniania podwyżki płacy od wyników oceny pracowników w ostatnim okresie,
- sprawnej organizacji pracy umożliwiającej terminową realizację koniecznych zadań.

[18] T. Oleksyn: Efektywne systemy wynagradzania. Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 1998, s. 56-57.

[19] L. Migut: Jaka płaca popłaca? Wynagrodzenie jako czynnik motywowania pracownika. „Personel” 1999, nr 6, s. 50.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

Forma premiowa – pracownik otrzymuje stałą płacę, tzw. stawkę zasadniczą lub płacę zasadniczą, która jest stałym elementem wynagrodzenia, związanym z tzw. stawką taryfową. Wysokość płacy zasadniczej jest określana w umowie o prace i ma charakter gwarantowany. Poza płacą zasadniczą pracownik otrzymuje także premię za realizację wcześniej ustalonych celów, np. realizację planu sprzedaży na dany miesiąc. Pracownik może otrzymywać jeden rodzaj premii, np. za sprzedaż określonej ilości jednostek towaru lub premię złożoną, np. za sprzedaż określonej ilości towaru plus pozyskanie określonej ilości nowych kontrahentów.

Forma akordowa – jej istotę można zawrzeć w równaniu: „wynagrodzenie stanowi iloczyn liczby wyprodukowanych jednostek i stawki akordowej za jednostkę". Występują także zmodyfikowane systemy akordowe, w których wynagrodzenie składa się z minimalnej stałej płacy oraz dodatku akordowego, tak więc pracownik otrzymuje pewną stałą płacę plus kwotę zależną od wielkości wyprodukowanych przez niego jednostek. Zaletą tej formy płacy jest jej prostota oddziaływania motywacyjnego, łatwość i szybkość aktualizacji. Formie tej przypisywane są też wady, do których można zaliczyć:

- przenoszenie na pracownika niewłaściwej organizacji produkcji skutkującej mniejszą, niż możliwą do osiągnięcia w innych warunkach, wydajnością pracy,
- stwarzanie klimatu niezdrowej rywalizacji oraz wrogości pomiędzy pracownikami na tle efektywności,
- wymuszanie na pracowniku ciągłego podnoszenia wydajności, co może prowadzić do obniżenia jakości oraz nieprzestrzegania przepisów BHP[20].

12.2.3. Premie i ich oddziaływanie motywacyjne

Motywacyjne oddziaływanie premii polega na istnieniu i wykorzystaniu środków, które w racjonalny i powszechnie akceptowany sposób stymulują zachowania pracowników sprzyjające osiąganiu celów organizacji. To oddziaływanie musi mobilizować do coraz większego indywidualnego oraz zespołowego wysiłku i zaangażowania wszystkich zatrudnionych. **Motywacyjny charakter premii powinien wiązać się z wynagrodzeniem za efekty pracy,** a nie wynikać z samego faktu zatrudnienia na danym stanowisku pracy i pozostawania pracownika do dyspozycji pracodawcy[21].

[20] T. Oleksyn: Praca i płaca w zarządzaniu. Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 1997, s. 171.
[21] J. Marciniak: Motywacyjne oddziaływanie systemów premiowych. „Wynagrodzenia" 1998, nr 4, s. 1.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

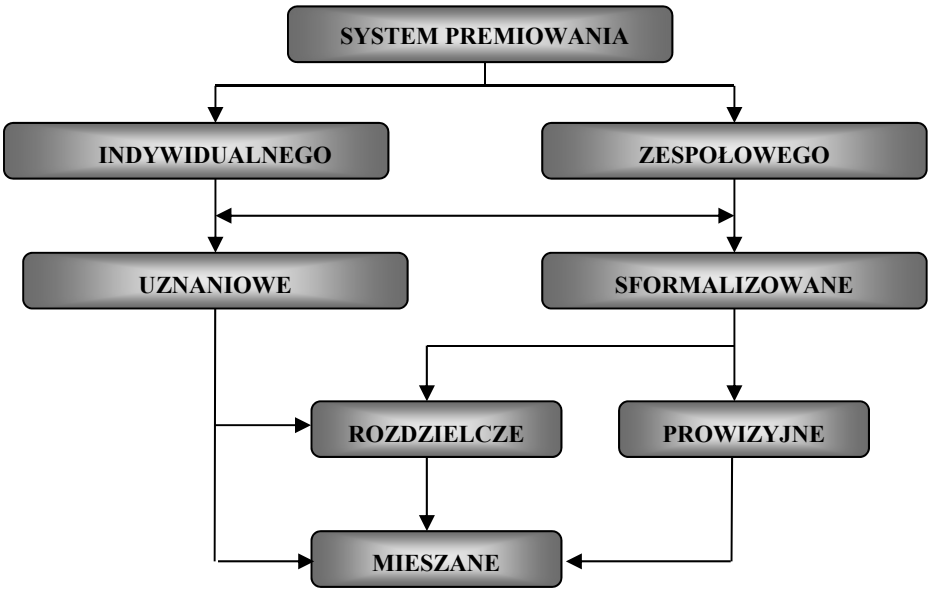
Systemy premiowe są narzędziem pomagającym:

- skoncentrować wysiłki pracowników na kluczowych celach ich pracy,
- uczynić klarownymi powiązania pomiędzy zadaniami stanowiska a najistotniejszymi celami biznesu,
- rozwijać kompetencje zarządzających w dążeniu do osiągnięcia celów biznesowych,
- promować przedsiębiorczość i podejmowanie decyzji,
- wpłynąć korzystnie na wizerunek firmy jako atrakcyjnego pracodawcy,
- wyróżnić pracowników osiągających najlepsze wyniki,
- tworzyć sensowne cele, do których osiągnięcia pracownicy będą dążyli[22].

W literaturze przedmiotu spotkać można **różne klasyfikacje premii**. Przykładowo, ze względu na podmiot premiowania, wyróżnia się premie:

- indywidualne – zależne od indywidualnych efektów,
- grupowe i zespołowe,
- zależne od efektów organizacyjnych (przedsiębiorstwa jako całości lub jego jednostek operacyjnych),
- kombinowane – łączące premie indywidualne z dwoma pozostałymi typami lub jednym z nich[23].

Ogólnie stosowane systemy premiowania przedstawia rys. 12.4.



Rys. 12.4. Ogólna systematyka systemów premiowania

Źródło: G. Gruszczyńska-Malec: Tworzenie systemu płac w firmie. Biblioteczka Pracownika, Warszawa 2001, s. 126.

[22] A. Gick, M. Tarczyńska: Motywowanie pracowników. PWE, Warszawa 1999, s. 235.
[23] S. Borkowska: Strategie wynagrodzeń. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 321.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

Premie indywidualne dotyczą poszczególnych pracowników, wypłacane są w uznaniu za ich indywidualne wyniki pracy przekraczające realizację zadań przypisanych do danego stanowiska pracy.

Premie zespołowe dotyczą różnej wielkości zespołów roboczych. Zaletą tej formy jest możliwość motywacyjnego ukierunkowania pracowników na takie efekty pracy, jak np. zwiększenie liczby klientów, wzrost zysku, obniżenie kosztów, poprawa jakości pracy.

Premie uznaniowe polegają na uzyskaniu przez pracownika premii po wykonaniu określonych zadań premiowych. Bezpośredni przełożony ocenia efekty pracy podwładnego oraz na podstawie określonych regulaminów premiowania ustala wysokość premii. Główną zaletą tego systemu jest jego elastyczność i możliwość stosowania w sytuacji częstych zmian zadań poszczególnych pracowników lub zespołu.

Premie sformalizowane polegają na ścisłym powiązaniu wysokości premii z realizacją zadań premiowych na wymaganym poziomie ilościowym i jakościowym przez jednego pracownika lub całego zespołu. Premia sformalizowana może przyjmować dwie postacie:

1) **premii prowizyjnej** – będącej formą udziału pracowników w efektach pracy i mogącej stanowić prowizję od efektów w postaci udziału w:
- zysku firmy,
- dodatkowej sprzedaży,
- oszczędności materiałów i innych zasobów,

2) **premii rozdzielczej** – uzależnionej od indywidualnych wyników pracy ujmowanych w postaci punktów premiowych.

Niemiła jest taka praca, za którą nie bywa płaca.

Jaka praca, taka płaca.

Jaka zasługa, taka zapłata.

Po złotemu, ale nie każdemu, po trojaku, ale nie tobie łajdaku.

Kto nie pracuje ten nie je.

Leniwo każdy pracuje, gdy pożytku mało czuje.

Z rankiem praca, wieczór płaca.

Dwa razy daje, kto prędko daje.

Zła to służba, gdzie korzyść nie czeka.

Za złą płacę zła robota.

Tak skaczą, jak im płacą.

Polskie przysłowia ludowe

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

Ludziom należy płacić nie za to co wiedzą, ale za to, co robią.

Napoleon Hill

Nikomu nie płaci się za to, że siedzi i jest bardzo zdolny.

Elbert Hubbard

12.3. Nowe rozwiązania w obszarze kształtowania wynagrodzeń w przedsiębiorstwie

12.3.1. Wynagradzanie kafeteryjne

Nowym rozwiązaniem w sferze wynagrodzeń są **elastyczne formy płac, czyli płace zależne od efektów**. Te formy płac ukierunkowane są na podwyższenie efektów pracy oraz motywowanie pracowników do zwiększenia wysiłku w kierunku realizacji celów przedsiębiorstwa. Elastyczne formy płac są utożsamiane przez zachodnich autorów z płacami zmiennymi w relacji do osiągniętych przez firmę korzyści czy udziału w tych korzyściach. Nie jest to jedyne podejście, gdyż niektórzy z autorów odnoszą to pojęcie do korzyści uzyskiwanych przez pracowników, również w **formach pozapłacowych** określanych jako **wynagrodzenie kafeteryjne**[24]. Istotą formy kafeteryjnej jest indywidualizacja wynagrodzenia dzięki stworzeniu pracownikowi możliwości wyboru sposobu zapłaty premii lub przysługujących mu dochodów pozapłacowych z oferowanego przez firmę zestawu świadczeń rzeczowych i finansowych.

Plan kafeteryjny, zwany też kafeterią, może mieć dwie formy o charakterze:

– **powszechnym** – kafeteria dotyczy wszystkich pracowników firmy,
– **elitarnym** – kafeteria dotyczy jedynie wybranych pracowników firmy[25].

Kafeteria ma istotne znaczenie dla przedsiębiorstwa zarówno pod względem motywacyjnym, jak i ekonomicznym. Motywacyjne znaczenie kafeterii polega na tym, że pracownik ma prawo wyboru składników wynagrodzenia stosownie do sytuacji finansowej lub swoich potrzeb. Natomiast znaczenie ekonomiczne odnosi się do prawidłowego podziału i efektywnego wykorzystania budżetu przeznaczonego na wynagrodzenia.

[24] Z. Jacukowicz: Systemy wynagrodzeń. Poltext, Warszawa 1999, s. 53.
[25] Z. Sekuła: Nakłady i efekty – ekwiwalentność płacy względem pracy. „Personel" 1997, nr 7, s. 64.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

System kafeteryjny może oferować trzy kategorie świadczeń, które dotyczą:

- **zabezpieczenia socjalnego** – ubezpieczenia na życie, na wypadek choroby, wpłaty na fundusz emerytalny itp.,
- **świadczeń pieniężnych lub rzeczowych** – lokaty kapitałowe, akcje, opcje, mieszkanie, samochód służbowy itp.,
- **czasu pracy i możliwości rozwoju** – dodatkowy urlop, skrócenie czasu pracy, współdecydowanie o karierze itp.

Atrakcyjność kafeterii dotyczy przedsiębiorstwa i pracownika, gdyż z jednej strony przyjęte rozwiązania indywidualizują wynagrodzenia w ramach proponowanych opcji, powodując wzrost subiektywnej ich wartości, z drugiej umożliwiają obniżenie podatku od dochodów[26].

12.3.2. Zadaniowe i prowizyjne systemy wynagrodzeń

Zadaniowe formy wynagrodzeń oparte są na zarządzaniu przez cele. Polegają one na uzależnieniu wynagrodzeń od efektów i stopnia realizacji celów przedsiębiorstwa. W przypadku tego typu wynagrodzeń, płaca zasadnicza pracownika zależy od trudności i efektów wykonanej przez niego pracy. **Bardzo często stosuje się tzw. formy mieszane wynagrodzeń, gdyż nie ma form płac, które można uznać za najlepsze i które mogą być stosowane w warunkach każdego przedsiębiorstwa.** Formy mieszane wynagrodzeń łączą najczęściej płacę zasadniczą, czyli indywidualną pracownika, oraz premię zadaniową. Wprowadzanie tego typu wynagrodzenia jest bardzo czasochłonne oraz wymaga niezwykłej staranności, gdyż zmusza organizację do zmiany sposobu zarządzania, ale jest też niezwykle opłacalne.

Wynagrodzenia te mają sztywno ukształtowaną strukturę. Obejmuje ona następujące elementy:

- opis pracy,
- planowanie efektów,
- ocena indywidualnych efektów pracy,
- ustalenie kryteriów wynagrodzenia.

W przypadku punktu drugiego bardzo ważne jest:

- informowanie o długoterminowych i krótkoterminowych celach,
- uzgodnienie spodziewanych rezultatów i planów działań,
- regularne przeglądy efektów i aktualizacja planów.

[26] R. Zembura: Między wyborami. Kafeteryjne systemy wynagrodzeń. „Personel" 1997, nr 5, s. 41-42.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

Bardzo często spotyka się łączenie metody zadaniowej z premiami. Metodę taką nazywa się **metodą premiowania zadaniowego**. Istotnym warunkiem powodzenia tego typu wynagrodzeń jest dobre jego przygotowanie oraz opracowanie trybu jego postępowania i konsekwentne jego przestrzeganie. W procesie wdrażania **premiowania zadaniowego** można wyróżnić kilka etapów:

- dobór i klasyfikację podmiotów wewnętrznych,
- ustalenie zadań przez wyodrębnione podmioty wewnętrzne,
- opracowanie przez kierownictwo celów stojących przed przedsiębiorstwem w długim i w krótkim okresie,
- weryfikację wybranej metody,
- opracowanie regulaminu oceny wykonania zadań,
- premiowanie oraz uzgodnienie go ze związkami zawodowymi,
- kontrolę wyników realizacji zadań,
- ustalenie należnych premii oraz informowanie pracowników o wynikach pracy[27].

Forma prowizyjna jest szczególnie popularna w firmach zatrudniających przedstawicieli handlowych oraz sprzedawców i w stosunku do nich stosowana. Wynagrodzenie pracownika składa się w tym przypadku zwykle z części stałej oraz procentu od dokonanych transakcji czy obrotu. Jest to forma wynagradzania, która pozwala pracownikowi wpływać na wysokość uzyskiwanych zarobków, łączy je z realizacją celów firmy, a przy tym jest zrozumiała dla pracownika[28].

12.3.3. Udziałowe formy wynagrodzeń

Ta forma wynagrodzeń charakteryzuje się tym, że pracownicy nią objęci mają zapewniony **udział w zyskach** wypracowanych przez organizację.

Do podstawowych zalet tej formy wynagradzania można zaliczyć:

- mniejszy nacisk na wzrost płac stałych,
- minimalizację zagrożenia wzrostem inflacji popytowej,
- silniejszą motywację i zaangażowanie pracowników w poprawę efektów,
- przyczynianie się do zmiany postaw wobec pracy,
- pomaganie przy wzroście odpowiedzialności i w konsekwencji prowadzenie do wzrostu produktywności,
- poprawę jakości pracy i wyniku finansowego na rynku,
- zwiększanie satysfakcji z pracy,
- zwiększanie integracji pracowników z firmą.

[27] S. Borkowska: Strategie wynagrodzeń. Op. cit., s. 342.
[28] Jak skutecznie wynagradzać..., op. cit., s. 17-18.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

Najbardziej popularnymi formami płac opartymi na udziałowych formach wynagrodzeń są **plany Scolana i Ruckera**. Pierwszy z tych planów dotyczy najczęściej podmiotów wewnętrznych przedsiębiorstwa, drugi natomiast jest bardziej użyteczny na szczeblu organizacyjnym.

Funkcjonowanie udziałowych form wynagrodzeń w firmie jest utrudnione poprzez czynniki zewnętrzne, wpływają one bowiem na efekty organizacji i podmiotów wewnętrznych. Często pracownicy traktują tę formę wynagrodzenia jako niesprawiedliwą, przynoszącą korzyści tylko kierownictwu. Wielu z tych problemów można jednak uniknąć poprzez zawieranie umów między kierownictwem a związkami zawodowymi czy też tworzenie komitetów na szczeblu wyodrębnionych podmiotów.

Tradycyjne formy udziałowe są oparte na kosztach i produktywności oraz powstają pod wpływem inflacji i cen. Są to czynniki niezależne od pracownika, na które on sam nie ma wpływu. Dlatego coraz częściej zwraca się uwagę na klienta i to klient ma obecnie bardzo duży wpływ na wynagrodzenie pracownicze[29]. Pojawia się nawet stwierdzenie, że **zadowolenie klienta jest determinantą wynagrodzenia**. Kryterium to jest bardzo często jednym z powodów przyznania premii. Pojawia się jednak problem mierzenia tegoż zadowolenia. Stosuje się w tym celu badania ankietowe, które zawierają pytania o terminowość dostaw, jakość obsługi oraz drugi sposób – pomiar strat z tytułu wadliwej obsługi klienta. Obie te metody mogą być stosowane jako komplementarne.

12.3.4. Formy wynagradzania długoterminowego

Coraz częściej pracownicy odczuwają potrzebę zwiększania ruchomej części wynagrodzeń w ich pakiecie. Część ta powinna być powiązana z efektami długoterminowymi, gdyż one warunkują przetrwanie i rozwój firmy. Główne zalety bodźców długoterminowych ująć można następująco:

- własność lub współwłasność firmy stanowi silny bodziec do poprawy jej efektywności w długim czasie,
- bodźce długoterminowe sprzyjają integracji interesów kierownictwa, a także akcjonariuszy, lepszej komunikacji oraz poprawie stosunków zbiorowych,
- dzięki zasilaniu kapitałowemu bodźce długoterminowe sprzyjają oszczędzaniu oraz rozwojowi inwestycji,
- szersze stosowanie akcji dla pracowników ułatwia zarządom organizacji kontrole cen akcji poprzez ewentualny ich skup,

[29] J.E. Karny: Człowiek i praca. Biblioteka Menedżera, Warszawa 1998, s. 39.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

– bodźce długoterminowe są skutecznym narzędziem przyciągania do firmy oraz utrzymywania w niej młodych i utalentowanych pracowników,
– zmniejszają potrzebę rozwoju świadczeń dodatkowych o charakterze socjalnym,
– zwiększają możliwość zwiększania miejsc pracy, czego dowodzą badania nad odroczonym udziałem w zyskach[30].

Bodźce długoterminowe mają także kilka istotnych wad. Jedną z podstawowych i najczęściej występujących jest możliwość strat poniesionych w okresach załamań na giełdzie papierów wartościowych. Z punktu widzenia właściciela, słabością tej formy wynagrodzeń jest też możliwość rozdwojenia kapitału.

Bodźce długoterminowe, zwłaszcza te oparte na własności, stosowane są częściej w odniesieniu do kierownictwa.

Istnieje bardzo duża grupa bodźców długoterminowych. Są nimi:
– własnościowe,
– własnościowe powiązane z efektami,
– kapitałowe (finansowe),
– oszczędnościowe,
– ubezpieczeniowe.

Podział ten nie jest ostry, a między poszczególnymi grupami bardzo często dochodzi do silnych powiązań[31].

Bodźce własnościowe to bodźce długoterminowe oparte na własności firmy. W krajach wysoko rozwiniętych należą do najbardziej popularnych bodźców. Zazwyczaj kierowane są do kadry kierowniczej, gdyż wartość udziałów pracowniczych we własności jest zazwyczaj niewielka, w związku z czym ich wpływ na decyzje strategiczne przedsiębiorstwa jest ograniczony. Główną przesłanką rozwoju wynagrodzenia za pomocą długoterminowych bodźców opartych na własności jest przeświadczenie, że skutecznie pobudzają one kierowników i innych pracowników do starań o polepszenie wyników ekonomicznych firmy. Polepszanie sytuacji ekonomicznej przedsiębiorstwa przynosi także znaczne korzyści właścicielom oraz akcjonariuszom.

W praktyce funkcjonujących przedsiębiorstw stosuje się **dwa podejścia do wynagradzania pracowników za pomocą własnościowych bodźców długoterminowych.** Pierwsze polega na bezpośrednim przyznaniu pracownikowi określonej puli akcji emitowanych przez pracodawcę, drugie zaś na przyznaniu najpierw opcji na zakup owej puli akcji. **Opcje na akcje** to umowa między sprzedawcą a nabywcą dająca nabywcy prawo pierwokupu na akcje, w określonym terminie i po określonej cenie. Opcje na akcje są szczególnie atrakcyjną

[30] S. Borkowska: Strategie wynagrodzeń. Op. cit., s. 361.
[31] F. Poels: Wartościowanie pracy i strategie wynagrodzeń. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000, s. 21.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

formą wynagradzania pracowników, zwłaszcza gdy firma jest w stadium rozwoju. Są też metodą ograniczania bezrobocia oraz zapobiegają odpływowi wysoko wykwalifikowanych pracowników.

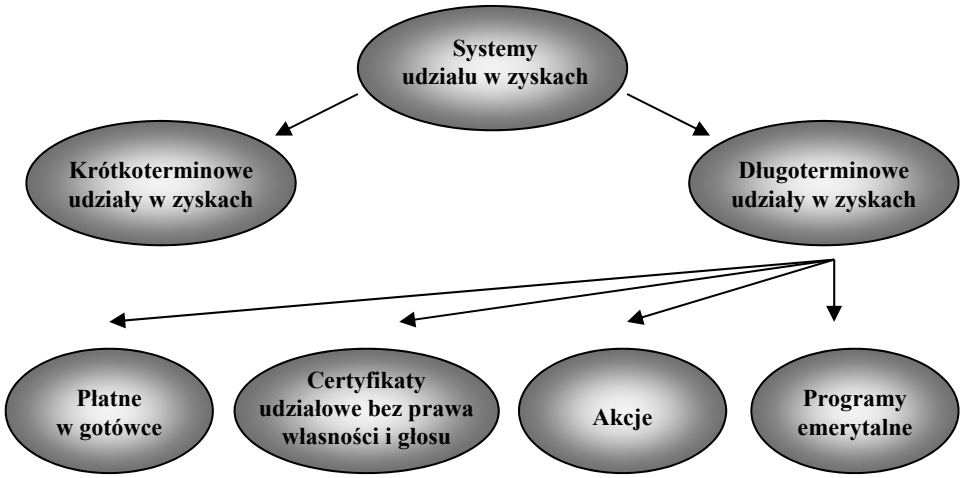
W Polsce zakres stosowania opcji na akcje, samych akcji czy też planów systemów oszczędnościowych jako bodźców długoterminowego wynagradzania jest relatywnie mniejszy niż w krajach zachodnich.

Jeśli chodzi o **bodźce własnościowe powiązane z efektami firmy**, to w systemie tym wyznacza się pewne cele do osiągnięcia przez firmę i dopiero gdy te cele zostaną osiągnięte, można otrzymać pewien pakiet akcji. Czasem dopuszcza się możliwość zwiększenia pakietu akcji, gdy rezultaty są lepsze od zamierzonych, lub jego zmniejszenie, gdy zadanie nie zostało wykonane. Istnieją różne możliwości udział w zyskach.

Generalnie wyróżnia się partycypację:

– indywidualną, czyli udział zależny od wyników własnej pracy,
– grupową, która oznacza udział pracowników w efektach pracy grupy lub zespołu,
– zakładową, która polega na partycypacji pracowników w efektach działalności firmy.

Udział w zyskach przedsiębiorstwa można przedstawić także graficznie (rys. 12.5).



Rys. 12.5. Formy udziału w zyskach

Źródło: S. Borkowska: Strategie wynagrodzeń. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 384.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

Pomiar osiągnięć firmy następuje poprzez porównanie jej osiągnięć z osiągnięciami innych firm. Stosuje się wtedy tzw. mierniki względne. Porównywać można np. wzrost akcji w stosunku do wzrostu uzyskanego przez inne firmy. Porównanie takie nie daje jednak 100% pewności, dlatego pewniejszym rozwiązaniem jest przyjęcie za punkt odniesienia średniego wzrostu w grupie firm, dla których liczy się indeks giełdowy, lub w grupie firm konkurencyjnych.

Długoterminowe bodźce finansowe nie są jednorodne. Należą bowiem tutaj bodźce oparte na ocenie osiągnięć firmy oraz bodźce tradycyjne, działające tak jak opcje i akcje, niedające posiadaczom prawa własności.

Tego rodzaju akcje bardzo często nazywane są **akcjami wirtualnymi**, gdyż pracownik otrzymuje pewien pakiet akcji, ale tylko w ujęciu księgowym. Natomiast wartość tych akcji obliczana jest na podstawie ceny rynkowej akcji firmy podobnej lub na podstawie ceny odpowiadającej aktualnej wartości firmy. Zaletą akcji wirtualnych jest ich motywacyjny charakter, gdyż pobudzają pracownika do efektywniejszej pracy, a jednocześnie pozwalają uniknąć niepożądanego rozproszenia akcji.

Innym przykładem finansowego bodźca długoterminowego może być tzw. **jednostka osiągnięć.** System ten stosowany jest z powodzeniem zarówno w przedsiębiorstwach prywatnych, jak i państwowych, a polega na tym, że wyznacza się do osiągnięcia pewne cele, zazwyczaj finansowe, które firma powinna spełnić. Przyznaje się równocześnie pewną liczbę jednostek osiągnięć pod warunkiem osiągnięcia założonych celów oraz ustala się wartość jednostki w kwocie. Jeżeli cel nie zostanie osiągnięty, jednostek nie wypłaca się, a one same podlegają likwidacji. Jednostki osiągnięć mają wiele zalet, między innymi nie prowadzą do rozdrobnienia własności, nie dają prawa głosu właścicielowi jednostek oraz ułatwiają konkurencję z innymi przedsiębiorstwami, nawet państwowymi. Ich główną i podstawową wadą jest problem związany z prawidłowym doborem celu i nagrody za ten cel[32].

Istota **bodźców oszczędnościowych** polega na odkładaniu przez pracownika części swojego wynagrodzenia. Istnieje bardzo wiele różnych rodzajów oszczędzania. Systemy oszczędnościowe zazwyczaj mają na celu gromadzenie środków na dodatkowe emerytury, ale mogą też być przeznaczone na zakup domu lub akcji.

Potencjalna duża motywacyjna atrakcyjność systemów oszczędnościowych zależy od spełnienia wielu warunków, a przede wszystkich od:

– gwarancji wypłaty zgromadzonych środków na rachunkach oszczędnościowych,
– stawek oprocentowania wyższych od inflacji.

[32] Z. Jacukowicz: Op. cit., s. 83.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

Oznacza to, że systemy oszczędnościowe doskonale rozwijają się w firmach stabilnych, budzących zaufanie pracowników.

Przedsiębiorstwa bardzo często pomagają swoim pracownikom w oszczędzaniu. Wprowadzają różne dodatkowe formy partycypacji finansowej, ale nie własnościowej.

Formy takiej partycypacji mogą przejawiać się między innymi poprzez:
- premiowanie książeczek oszczędnościowych,
- lokaty na koncie budowlanym,
- lokaty na dodatkowe ubezpieczenia na starość,
- zakup ulgowych akcji przedsiębiorstwa.

Obok tych podstawowych partycypacji finansowych coraz częściej pojawiają się nowe, dodatkowe, a mianowicie:
- partycypacja rozszerza się poprzez lokaty pracowników w kapitale obrotowym firmy,
- wzrasta zakres pracowników w podejmowaniu decyzji,
- pracownicy mają możliwość odsprzedaży akcji, co oznacza, że są ich właścicielami (to rozwiązanie ma najmniejszą szansę powodzenia i jest najbardziej kontrowersyjne).

Obecnie wyróżnia się cztery podstawowe formy partycypacji:
- ciche wspólnictwo,
- zrzeszenie udziałowców,
- pożyczenie przez pracodawcę kapitału od pracowników (przez co stają się oni jego wspólnikami),
- wpłaty na międzyzakładowy fundusz inwestycyjny.

Bodźce ubezpieczeniowe są cząstką wielkiej grupy dodatkowych ubezpieczeń, w skład której wchodzą między innymi programy emerytalne, wszelkie polisy ubezpieczeniowe oraz ubezpieczenia medyczne. Najlepszym przykładem prezentacji bodźców ubezpieczeniowych są programy emerytalne.

Programy emerytalne są bardzo atrakcyjną formą wynagradzania długoterminowego, a ich atrakcyjność polega na tym, że:
- zapewniają pracownikom utrzymanie poziomu życia oraz poczucie bezpieczeństwa na starość,
- ułatwiają wcześniejsze przejście na emeryturę,
- zabezpieczają rodzinę na wypadek śmierci ubezpieczonego,
- pozwalają złagodzić dotkliwość podatku od bieżących dochodów.

Programy emerytalne można podzielić na dwie grupy. Pierwsze to **programy o zdefiniowanej składce**, czyli składka płatna przez pracodawcę nie ma wpływu na wysokość świadczenia, a środki zgromadzone w programie na koncie pracownika są z reguły własnością pracownika. Druga grupa to **programy o zdefiniowanym świadczeniu**. Program ten polega na tym, że pracodawca

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

zobowiązuje się wpłacać pracownikowi świadczenia w wysokości określonej w umowie. Staje się on jednak właścicielem środków zgromadzonych w ramach programu.

Liczne zalety bodźców długoterminowych spowodowały, że w wielu krajach wprowadzono zachęty do ich stosowania. Jedną z nich mogą być różnego rodzaju ulgi podatkowe.

12.3.5. Formy wynagradzania pakietowego

Celem tej formy wynagrodzeń jest zapewnienie powiązania interesów pracowników i przedsiębiorstwa[33]. Ta forma wynagrodzeń spełnia następujące warunki:

- składniki tego systemu dobrane są tak, aby łącznie umożliwiały kompleksowe motywowanie pracowników,
- dobrane składniki mają zróżnicowaną strukturę rodzajową i procentową w różnych grupach zatrudnionych ze względu na przypisanie im odmiennych wymagań i związanych z nimi oczekiwań,
- wynagrodzenia kształtowane są w sposób celowy, tzn. pod kątem osiągania celów wynikających ze strategii rozwojowej firmy,
- pakiet jest wewnętrznie spójny, czyli składniki muszą się wzajemnie dopełniać w skutecznym motywowaniu pracowników.

Wynagrodzenie pakietowe to zupełnie inne jakościowe podejście do kształtowania struktury dochodów z pracy. Obecnie można wyróżnić **trzy podstawowe rodzaje systemów pakietowych:**

- **pakiety powszechne**; obejmują ogół pracowników oraz opierają się na jednolitych zasadach, zazwyczaj w ich skład poza płacami stałymi i premiami wchodzą dochody pozapłacowe o charakterze świadczeń socjalnych,
- **pakiety grupowe**; adresowane są w szczególności do kadry kierowniczej i są najczęściej zróżnicowane według szczebla i obszarów działalności,
- **pakiety zindywidualizowane**; są to odrębne pakiety dla poszczególnych członków zarządu lub niektórych specjalistów, ustalone w drodze indywidualnych negocjacji przy zawieraniu kontraktu zatrudnieniowego.

Wynagrodzenia pakietowe mają wiele zalet i to właśnie te zalety sprawiają, że są one tak bardzo powszechne na rynku. Jeżeli pakiet ma wyważony dobór składników, to pozwala on na:

- wzmacnianie motywowania pracowników najbardziej przydatnych w kreowaniu sukcesu firmy,

[33] G. Gruszczyńska-Malec: Tworzenie systemu płac w firmie. Biblioteczka Pracownicza, Warszawa 2001, s. 133.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

– wzmacnianie motywowania pracowników w krótkim i długim czasie,
– zmniejszanie poczucia niepewności i ryzyka braku sukcesu czy utraty stanowiska poprzez bodźce odroczone, czyli akcje, bądź dodatkowe systemy emerytalne.

Ponieważ nagrody uznawane są za bardziej skuteczne narzędzia motywacyjne niż kary, w krajach wysoko rozwiniętych stosuje się najprzeróżniejsze (często bardzo dziwne, a nawet nieco śmieszne) sposoby motywowania i wiązania pracowników z firmą, takie jak np.:

– wysyłanie swoim podwładnym do domu życzeń urodzinowych lub imieninowych albo nadawanie ich przez radiowęzeł zakładowy wraz z ładną melodią i podziękowaniami za dobrą pracę,
– wręczanie pracownikom podarunków (zabawek, książek dla dziecka),
– zapraszanie najlepszych pracowników na obiad z szefem,
– pozostawianie na biurku podwładnego karteczek z pochwałami,
– wręczanie podwładnemu podarunku związanego z jego hobby,
– fundowanie najlepszym pracownikom i ich rodzinom atrakcyjnych wycieczek lub wczasów zagranicznych,
– fundowanie pracownicom usług fryzjerskich lub kosmetycznych,
– wręczanie podwładnemu ładnie opakowanych, choć nieraz śmiesznych gadżetów itp.

PYTANIA I PROBLEMY DO DYSKUSJI

1. Jakie główne funkcje pełnią wynagrodzenia w organizacjach?
2. Jaka jest różnica między wynagrodzeniem a płacą?
3. Na czym polega systemowe podejście w kształtowaniu wynagrodzeń?
4. Jakie podstawowe elementy tworzą struktury wynagrodzeń?
5. Na czym polegają udziałowe formy wynagrodzeń i jak można ocenić skuteczność ich stosowania w polskich przedsiębiorstwach?
6. Co myślisz o stosowanej w niektórych firmach zasadzie: „równa płaca dla wszystkich, bo mamy jednakowe żołądki”?

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

LITERATURA WYKORZYSTANA W ROZDZIALE

Andrycz J., Wrana M.: Polityka personalna w zakładzie pracy. AE, Katowice 1994.

Bednarski A.: Zarys teorii organizacji i zarządzania. TNOiK, Toruń 1998.

Borkowska S.. Strategie wynagrodzeń. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.

Borkowska S.: System motywowania w przedsiębiorstwie. PWN, Warszawa 1985.

Gick A., Tarczyńska M.: Motywowanie pracowników. PWE, Warszawa 1999.

Gruszczyńska-Malec G.: Tworzenie systemu płac w firmie. Biblioteczka Pracownicza, Warszawa 2001.

Gruszczyńska-Malec G.: Wynagrodzenia w strategii przedsiębiorstwa. AE, Katowice 2001.

Innowacyjne strategie płac. Red. S. Borkowska i J. Urbaniak. Absolwent, Łódź 1993.

Jacukowicz Z.: Systemy wynagrodzeń. Poltext, Warszawa 1999.

Jurkowski J.: Zarządzanie personelem. Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.

Karny J.E.: Człowiek i praca. Biblioteka Menedżera, Warszawa 1998.

Kopertyńska W.: Tworzenie systemów wynagrodzeń. Z doświadczeń firm. „Organizacja i Kierowanie: 1996, nr 4.

Makowski K.: Społeczny koszt pracy żywej. SGH, Warszawa 1989.

Marciniak J.: Motywacyjne oddziaływanie systemów premiowych. „Wynagrodzenia" 1998, nr 4.

Mc Kenna E., Beeck N.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Felberg, Warszawa 1999.

Melich A.: Organizacja i technika płac w przedsiębiorstwie. PWE, Warszawa 1987.

Migut L.: Jaka płaca popłaca? Wynagrodzenie jako czynnik motywowania pracownika. „Personel" 1999, nr 6.

Oleksyn T.: Efektywne systemy wynagradzania. Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 1998.

Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem. Red. H. Bieniok. AE, Katowice 1997.

Poels F.: Wartościowanie pracy i strategie wynagrodzeń. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000.

Sekuła Z.: Ekwiwalentność płacy względem pracy. „Personel" 1997, nr 8.

Sekuła Z.: Nakłady i efekty – ekwiwalentność płacy względem pracy. „Personel" 1997, nr 7.

Sekuła Z.: Ocena systemów wynagradzania w zakładach prowadzących działalność gospodarczą. „Przegląd Organizacji" 1995, nr 9.

Steinmann H., Schreyögg G.: Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Politechnika Wrocławska, Wrocław 1992.

Strużyna J.: Doskonalenie zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie. AE, Katowice 1997.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

Urbanowska-Sojkin E.: Zarządzanie przedsiębiorstwem. Od kryzysu do sukcesu. AE, Poznań 1998.

Wagner B.: Ekwiwalentność wynagrodzenia i pracy. „Praca i Zabezpieczenie Społeczne" 1996, nr 6.

Zarządzanie zmianami w zasobach pracy przedsiębiorstwa. Red. K. Makowski. SGH, Warszawa 1997.

Zarządzanie. Teoria i praktyka. Red. A.K. Koźmiński i W. Piotrowski. PWN, Warszawa 1996.

Zembura R.: Między wyborami. Kafeteryjne systemy wynagrodzeń. „Personel" 1997, nr 5.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

ROZDZIAŁ 13

ZWALNIANIE I ODEJŚCIA PRACOWNIKÓW

Pojęcia kluczowe: odejścia pracowników, outplacement, outsourcing, restrukturyzacja zatrudnienia, strategie i taktyki redukcji zatrudnienia, zwalnianie pracowników, zwolnienia grupowe.

13.1. Pojęcie zwolnienia i odejścia pracowników

Przepisy prawne definiują **zwolnienie z pracy** jako ustanie (rozwiązanie) stosunku pracy wynikające z woli pracodawcy[1]. Wykraczając poza prawny aspekt zwolnień i szerzej analizując problem zwalniania i odchodzenia pracowników można przyjąć, że **zwolnienie polega na wykluczeniu danej osoby lub osób z grona pracowników z inicjatywy i w wyniku decyzji kierownictwa organizacji**. Decyzja ta prowadzi nie tylko do rozwiązania stosunku pracy, lecz również rodzi skutki ekonomiczne (zmienia się wielkość, jakość, struktura i koszt utrzymania zasobów organizacji), organizacyjne (następuje zmiana relacji organizacyjnych) i społeczne (zmienia się skład personalny grupy lub grup pracowniczych oraz naruszane są interesy osoby zwalnianej oraz innych osób).

[1] R. Jurkowski: Prawne i ekonomiczne aspekty zarządzania ludźmi w firmie. Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 2002, s. 204.
W niżej zamieszczonych rozważaniach ograniczono się jedynie do zwolnień pracowników wykonujących pracę w ramach umowy o pracę, pomijając problem zwolnień pracowników zatrudnionych w ramach umowy zlecenia, umowy o dzieło, kontraktu menedżerskiego, powołania, wyboru, mianowania itp.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

W odróżnieniu od zwolnienia, gdzie inicjatywa i decyzja leżą po stronie kierownictwa organizacji (pracodawcy), **w przypadku odejścia z pracy mamy do czynienia z sytuacją, gdzie stroną podejmującą inicjatywę i decyzję jest pracownik rezygnujący z pracy w danej organizacji**.

13.2. Cele zwolnień i przyczyny odejść pracowników

Decyzje o zwolnieniu pracownika (pracowników) powinny służyć realizacji głównego celu zarządzania personelem w organizacji, którym jest kształtowanie oraz wykorzystywanie zasobów ludzkich w sposób gwarantujący możliwie najlepsze rezultaty funkcjonowania organizacji (w przypadku przedsiębiorstw chodzi głównie o wyniki finansowe i wartość firmy) oraz tworzący sprzyjające warunki jej długofalowego rozwoju. Konkretnym decyzjom podejmowanym w obszarze zwolnień pracowników mogą przyświecać następujące cele cząstkowe (szczegółowe):

1. Obniżenie kosztów pracy i zwiększenie wydajności pracy.
2. Wyeliminowanie z grona pracowników osób nieefektywnie pracujących, nieakceptowanych przez innych pracowników, niemających odpowiednich kwalifikacji, naruszających dyscyplinę pracy.
3. Zmiana (dostosowanie do potrzeb) struktury zatrudnienia pod względem poziomu i profilu wykształcenia, wieku itp.
4. Odnowienie zasobów ludzkich poprzez zwalnianie jednych i zatrudnianie innych pracowników.

Realizacja pierwszego z wyżej wymienionych celów zwolnień wiąże się z chęcią poprawy stanu finansowego firmy lub z jej likwidacją i może polegać na znaczącej redukcji stanu zatrudnienia.

W celu poprawy jakości i wydajności pracy pracodawcy zwalniają tych pracowników, których efekty pracy są niezadowalające lub którzy nie spełniają wymagań kwalifikacyjnych. Negatywna ocena pracy może dotyczyć zarówno nowych pracowników, jak i mających pewien staż w organizacji. W przypadku nowych pracowników negatywną ocenę najczęściej powodują:

– błędy popełnione w trakcie rekrutacji i selekcji, których skutkiem jest zatrudnienie na danym stanowisku osoby niemającej wystarczających kwalifikacji,

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

– niewłaściwy przebieg okresu adaptacyjnego i brak przystosowania pracownika do nowego środowiska pracy[2].

W przypadku pracowników z dłuższym stażem pracy negatywna ocena może być spowodowana:

– niespełnianiem przez pracownika standardów określonych dla danego stanowiska pracy w zakresie ilości, jakości i kosztów pracy,
– niemożliwością sprostania przez pracownika nowym wymaganiom w zakresie wiedzy i umiejętności,
– niewłaściwym zachowaniem się pracownika w organizacji dotyczącym jego wytrwałości i systematyczności w działaniu, zaangażowania i inicjatywy, punktualności, dyspozycyjności, dbałości o mienie, przestrzegania procedur i standardów, terminowego wykonywania zadań, współpracy z kolegami, stosunku do przełożonych i klientów, organizacji pracy własnej, dbałości o wygląd zewnętrzny itp.,
– niewłaściwym zachowaniem w pracy lub poza miejscem pracy, a polegającym np. na nadużywaniu alkoholu lub narkotyków, naruszaniu przepisów prawa, uprawianiu hazardu itp.

Odejścia pracowników są powodowane przez dwie podstawowe przyczyny. Pierwszą z nich jest **rezygnacja przez pracownika z dalszej pracy zawodowej z powodu osiągnięcia wieku emerytalnego, złego stanu zdrowia, określonej sytuacji rodzinnej uniemożliwiającej dalsze wykonywanie pracy zawodowej** itp. Drugą podstawową przyczyną odejść pracowników jest **rezygnacja z pracy w danej organizacji ze względu na złe (zdaniem zwalniającego się) materialne i społeczne warunki pracy połączona z przejściem pracownika do innego pracodawcy** (często staje się nim firma konkurencyjna). Źródłem niezadowolenia pracownika skłaniającego go do rozwiązania stosunku pracy mogą być:

– niskie wynagrodzenie,
– brak możliwości awansu i rozwoju zawodowego,
– konflikty z przełożonym lub współpracownikami,
– niedogodne godziny pracy lub zbyt duży wymiar czasu pracy,
– niedogodne warunki dojazdu do pracy,
– niebezpieczne dla zdrowia i życia warunki pracy,
– nieobiektywne ocenianie efektów pracy,
– zbyt duży poziom wymagań,
– niemożność zaakceptowania obowiązujących w organizacji norm i zachowań pracowników,
– brak akceptacji przez grupę pracowniczą,
– mobbing, tj. uporczywe i długotrwałe nękanie i zastraszanie.

[2] M. Sidor-Rządkowska: Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowniczych. OE, Kraków 2000, s. 189-190.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

Odejścia powodowane pierwszą przyczyną nie mają większego wpływu na stan zasobów ludzkich organizacji, pod warunkiem że w miejsce odchodzącego pracownika uda się zatrudnić osobę o równie dobrych kwalifikacjach i motywacji do pracy. Inne znaczenie dla stanu zasobów ludzkich i pozycji konkurencyjnej organizacji mają odejścia pracowników wynikające z niezadowalających warunków pracy i płacy. Można założyć, że w sytuacji dużego bezrobocia i ostrej konkurencji na rynku pracy na odejście z pracy decydują się przede wszystkim pracownicy o dobrych lub bardzo dobrych kwalifikacjach i rezultatach pracy, którzy znają swoją wartość i którzy są poszukiwani (często „przekupywani") przez inne organizacje (w tym również konkurentów). Zatem odejścia pracowników poszukujących w innych organizacjach lepszych warunków pracy i płacy wpływać mogą na pogorszenie stanu zasobów ludzkich i pozycji konkurencyjnej danej organizacji. Warto w tym miejscu zauważyć ponadto, że z odejściem pracownika do firmy konkurencyjnej wiązać się może nie tylko utrata dobrze wykwalifikowanej osoby, lecz również wydostanie się na zewnątrz organizacji informacji o stanie firmy i jej zamierzeniach rozwojowych istotnych przy formułowaniu skutecznych strategii konkurencji.

13.3. Typy zwolnień

Opis i ocenę zwolnień z pracy można odpowiednio ukierunkować i uporządkować grupując je według określonych kryteriów w odrębne klasy. W tabeli 13.1 przedstawiono typologię zwolnień z pracy, przyjmując za kryteria podziału: cel zwolnień, skalę, rodzaj grupy pracowniczej, formę prawną, związek ze strategią firmy i wpływ zwolnień na stan zatrudnienia.

Tabela 13.1

Typy zwolnień z pracy

Kryterium podziału	Typy zwolnień
1	2
Cel	Zwolnienia mające na celu: – obniżenie kosztów pracy i podwyższenie wydajności pracy – poprawę struktury zatrudnienia – wyeliminowanie z grona pracowników osób nieefektywnie pracujących – wymianę (odnowę) zasobów ludzkich
Skala	– zwolnienia indywidualne – zwolnienia grupowe
Forma prawna	– rozwiązanie umowy o pracę na mocy porozumienia stron – rozwiązanie umowy o pracę za wypowiedzeniem – rozwiązanie umowy o pracę bez wypowiedzenia

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

cd. tabeli 13.1

1	2
Rodzaj grupy pracowniczej	– zwolnienia pracowników zatrudnionych w sferze działalności podstawowej – zwolnienia pracowników obsługi – zwolnienia kadry kierowniczej
Związek ze strategią rozwoju organizacji	– zwolnienia wynikające ze zmiany strategii – zwolnienia niezwiązane z przebudową strategii firmy
Wpływ na stan zatrudnienia	– zwolnienia zmniejszające stan zatrudnienia (związane z likwidacją etatów) – zwolnienia niemające wpływu na poziom zatrudnienia (wymiana pracowników)

13.4. Zwalnianie i odejścia pracowników a inne składniki procesu kadrowego

Zwalnianie pracowników jest częścią procesu zarządzania zasobami ludzkimi powiązanego z innymi jego składnikami. Powiązania te polegają na wymianie (przepływie) informacji oraz uzgadnianiu decyzji i dotyczą przede wszystkim podsystemów:

– planowania zatrudnienia, (ustalania potrzeb kadrowych),
– oceny pracy i pracowników,
– motywowania do pracy,
– zatrudniania (naboru) pracowników.

Podstawę zwolnień pracowników prowadzonych w ramach **derekrutacji** (ograniczania zatrudnienia i zmiany jego struktury) musi stanowić dobrze opracowany plan zatrudnienia. Plan ten powinien określać między innymi: wielkość nadwyżki zasobów ludzkich, obszary, w których ta nadwyżka występuje i czas w jakim należy ją zlikwidować.

Ogólne ustalenia w planie zatrudnienia dotyczące wielkości i struktury nadwyżki zasobów ludzkich trzeba następnie przełożyć na konkretne decyzje personalne wskazujące konkretne osoby, które w związku z realizacją planu derekrutacji muszą być zwolnione z pracy. Ich główną przesłanką powinny być informacje generowane przez podsystem oceny pracy i pracowników, a dotyczące efektywności pracy, kwalifikacji, rozwoju zawodowego poszczególnych pracowników itp.

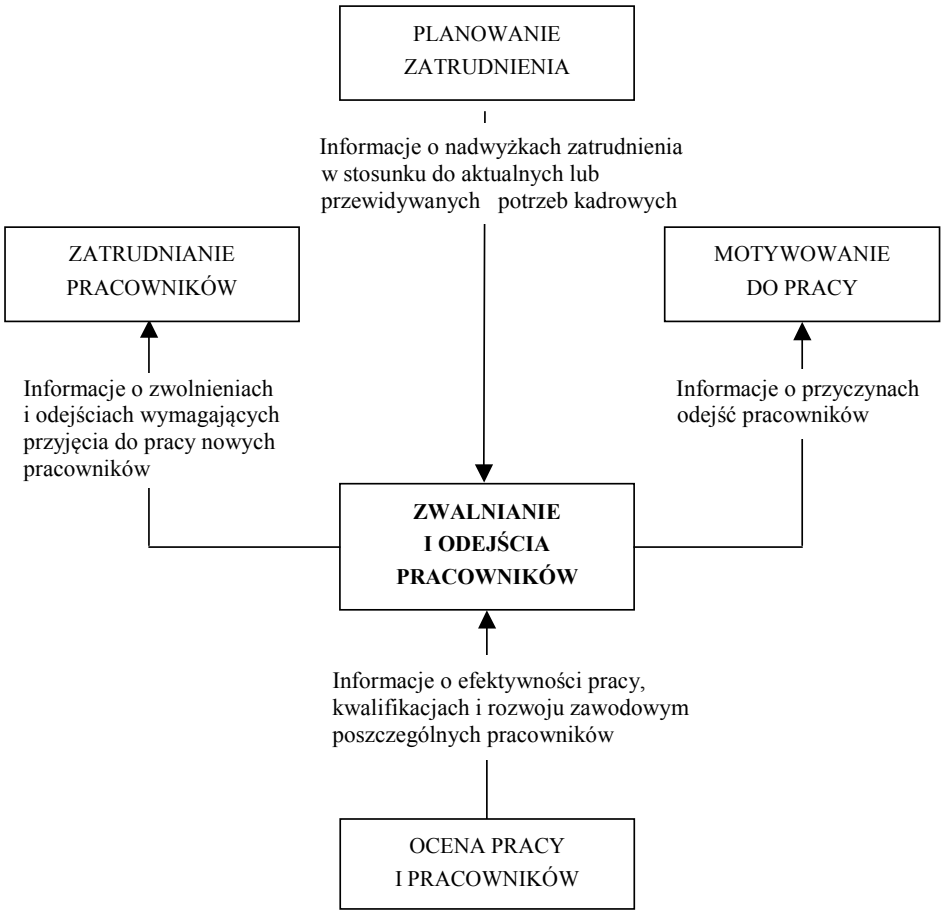
Analiza przyczyn odejść i nadmiernej fluktuacji kadr (jedno z zadań podsystemu zwolnień i odejść pracowników) dostarczać może cennych informacji

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

dla przebudowy systemu motywacyjnego firmy w taki sposób, aby zmniejszyć poziom fluktuacji i zahamować odejścia z pracy najlepszych pracowników.

Informacje wytwarzane w podsystemie zwalniania i odejść pracowników muszą również docierać do podsystemu zatrudniania pracowników, aby szybko uzupełniać niedobory powstające w wyniku zwolnień i odejść.

Układ podstawowych powiązań informacyjnych między podsystemem zwalniania i odejść pracowników a pozostałymi, wyżej wymienionymi dziedzinami zarządzania zasobami ludzkimi przedstawiono na rys. 13.1.


PLANOWANIE ZATRUDNIENIA
Informacje o nadwyżkach zatrudnienia w stosunku do aktualnych lub przewidywanych potrzeb kadrowych
ZATRUDNIANIE PRACOWNIKÓW
MOTYWOWANIE DO PRACY
Informacje o zwolnieniach i odejściach wymagających przyjęcia do pracy nowych pracowników
Informacje o przyczynach odejść pracowników
ZWALNIANIE I ODEJŚCIA PRACOWNIKÓW
Informacje o efektywności pracy, kwalifikacjach i rozwoju zawodowym poszczególnych pracowników
OCENA PRACY I PRACOWNIKÓW

Rys. 13.1. Powiązania informacyjne między podsystemem zwolnień i odejść pracowników a innymi dziedzinami zarządzania zasobami ludzkimi

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

13.5. Podstawowe zasady postępowania z pracownikami zwalnianymi i odchodzącymi z pracy

Skutki decyzji i działań związanych ze zwalnianiem i odejściami pracowników są bardzo istotne zarówno dla organizacji, jak i pracowników. Doskonalenie procesu zwalniania pracowników powinno zmierzać do osłabienia emocji towarzyszących temu zdarzeniu, zebrania możliwie największej ilości informacji pozwalających lepiej realizować funkcję personalną w przyszłości oraz zabezpieczenia przedsiębiorstwa przed negatywnymi skutkami społecznymi i ekonomicznymi (np. w postaci pozwów do sądu pracy). Sprawność działań w tym względzie jest ważna ze względu na wizerunek organizacji, jak również na koszty, jakie niosą ze sobą zwolnienia i odejścia pracowników z organizacji.

Jednym z istotniejszych problemów związanych ze zwalnianiem pracowników jest **wyznaczenie kryteriów, według których będzie się typować pracowników do zwolnienia**. Ustalając je należy pamiętać o tym, że od ich doboru zależy poczucie sprawiedliwości zarówno zwalnianego pracownika, jak i osób pozostających w organizacji. Prawo pracy nie narzuca prawie żadnych ograniczeń w tym zakresie (oprócz konieczności podania konkretnych przyczyn zwolnienia), jednakże, aby wydany sąd był obiektywny, sprawdzalny i porównywalny z innymi przypadkami, można użyć między innymi takich kryteriów jak:

- obiektywnie mierzone i oceniane wyniki pracy,
- sposób wykonywania pracy, postawy i zachowania pracownika,
- możliwości i zdolności pracownika do rozwoju zawodowego w niezbędnym dla firmy kierunku.

Ustalenie oraz stosowanie jednorodnych i jawnych (znanych pracownikom) standardów oceny ułatwia zawieranie ewentualnych porozumień i ogranicza liczbę potencjalnych konfliktów.

Sposób przeprowadzenia zwolnienia jest uzależniony od sytuacji w jakiej dochodzi do rozwiązania stosunku pracy. **Gdy przyczyną zwolnienia jest niepowodzenie działań adaptacyjnych i wprowadzających pracownika do organizacji**, konieczne staje się przeprowadzenie dogłębnej analizy i oceny procedury rekrutacji, selekcji i wprowadzania pracownika do pracy.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

Leniwego gdy zbędziesz, jakobyś najlepszego przyjął.

Jeśli masz kogoś zwolnić, nie kieruj się sentymentami, ale jego robotą i przydatnością.

Kto nie lubi pracy, niech nie pracuje w twojej firmie.

Kto nie chce pracować, tego nie zmuszaj do pańszczyzny.

Jeśli ktoś nie lubi pracować, załatw mu robotę u konkurenta albo puść na zasiłek.

Właściwe przeprowadzenie **zwolnienia w sytuacji, gdy mamy do czynienia z negatywną oceną pracy** wymaga, by dać pracownikowi:
- informację zwrotną dotyczącą jego efektywności na podstawie przejrzystych kryteriów oceny,
- szansę wyrażenia swojej opinii,
- kilka szans zmiany swojego zachowania i efektów pracy,
- inne rozwiązanie wobec zwolnienia (przeniesienie, degradacja),
- ostrzeżenie o konsekwencjach,
- prawo do odwołania[3].

Zanim nastąpi podjęcie decyzji o zwolnieniu, warto zastosować działania umożliwiające poprawę efektywności i skuteczności pracownika wykorzystujące **inne rozwiązania wobec zwolnienia**. Do takich działań można zaliczyć:
- podejście rozwojowe – uzupełnienie brakujących kwalifikacji i umiejętności pracownika poprzez odpowiednie szkolenia,
- przeprojektowanie stanowiska pracy – celem wyeliminowania przeszkód uniemożliwiających osiągnięcie wyznaczonych celów, a wynikających z cech stanowiska pracy,
- przeniesienie na inne stanowisko pracy – stanowiące działanie dyscyplinujące w sytuacji, gdy problemem jest poziom wyników, standardów efektywności oraz realizacja procedur przez pracownika.

Gdy zawiodą możliwości poprawy efektów pracy pracownika i decyzja o zwolnieniu jest przesądzona, rozpoczyna się procedura zwolnienia inicjowana przez bezpośredniego przełożonego zwalnianej osoby. Postępowanie w sprawie zwolnienia danego pracownika musi być koordynowane i wspomagane przez komórkę zarządzania zasobami ludzkimi.

[3] M. Dale: Skuteczna rekrutacja i selekcja pracowników. OE, Kraków 2001, s. 236.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

Procedurę postępowania w przypadku zwolnienia pracownika spowodowanego negatywną oceną pracy prezentuje tabela 13.2, w której uwidoczniono najważniejsze etapy tego procesu.

Tabela 13.2

Procedura postępowania w przypadku zwolnienia pracownika spowodowanego negatywną oceną jego pracy

Główne czynności	Uczestnicy procesu
Złożenie wniosku o zwolnienie pracownika	Bezpośredni przełożony
Analiza przesłanek wniosku i jego zgodności z przepisami prawa pracy	Dział zarządzania zasobami ludzkimi
Przeprowadzenie ewentualnych konsultacji ze związkiem zawodowym	Dział zarządzania zasobami ludzkimi Przedstawiciel związku zawodowego
Przygotowanie niezbędnej dokumentacji	Dział zarządzania zasobami ludzkimi
Podjęcie decyzji o zwolnieniu	Osoba uprawniona w organizacji do podejmowania decyzji o zwolnieniu pracowników
Przeprowadzenie rozmowy separacyjnej	Kierownik działu zarządzania zasobami ludzkimi oraz – ewentualnie – bezpośredni przełożony zwalnianego pracownika
Przygotowanie i wręczenie pisma rozwiązującego stosunek pracy	Dział zarządzania zasobami ludzkimi

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

Bardzo ważnym etapem omawianej procedury jest umiejętne **przygotowanie i przeprowadzenie rozmowy separacyjnej**. Prowadząc ją należy zwrócić uwagę na to, aby:

- rozmowa odbywała się w dogodnym dla pracownika zwalnianego czasie i w miejscu sprzyjającym swobodnym i szczerym wypowiedziom,
- wcześniej wyraźnie poinformować pracownika o celu rozmowy i unikać wzywania na rozmowę pod fałszywym pretekstem, przedstawić zwalnianemu pracownikowi w sposób rzeczowy przesłanki, które stanowiły podstawę decyzji o zwolnieniu,
- pouczyć pracownika o przysługujących mu prawach i poinformować go o ewentualnej pomocy oferowanej przez organizację,
- prowadzić rozmowę w sposób zdecydowany, unikając bezowocnych dyskusji i prawienia wymówek,
- dać czas pracownikowi na wypowiedzenie się i ze spokojem wysłuchać jego racji.

Odejście pracownika z organizacji jest równie ważne i kłopotliwe co jego zwolnienie. Najczęściej decyzja o odejściu tkwi w niezadowoleniu z warunków pracy i/lub poziomu wynagrodzenia, a opuszczenie organizacji staje się manifestacją krytycznej oceny panujących warunków zatrudnienia. Skutecznym sposobem ograniczenia odchodzenia pracowników może być stosowanie **długofalowych systemów motywacyjnych** mających na względzie monitorowanie i usprawnianie takich obszarów jak:

- poziom wynagrodzeń,
- poziom oczekiwanej efektywności pracownika i związanych z tym kar i nagród,
- dodatkowe motywatory materialne i niematerialne, np. pod postacią opcji na akcje, „kafeteryjnych" systemów wynagrodzeń,
- ścieżki kariery oraz rozwoju zawodowego, polityka szkoleniowa,
- treść i organizacja pracy na poszczególnych stanowiskach pracy,
- styl kierowania i możliwości uczestnictwa pracowników w procesie zarządzania.

Specjaliści od zarządzania personelem wskazują między innymi na konieczność **sterowania odejściem pracownika** poprzez próbę zatrzymania pracownika w organizacji, jeżeli na podstawie wcześniejszych symptomów zauważono, że ma zamiar odejść z organizacji, a jest pracownikiem wartościowym. W przypadku, gdy okaże się, że jest na to za późno (tzn. pracownik podjął już decyzję o odejściu), bardzo ważnym elementem jest sposób rozstania się z daną osobą.

W obydwu przypadkach istotne jest znalezienie przyczyn decyzji o chęci odejścia pracownika z organizacji poprzez przeprowadzenie „rozmowy wyprze-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

dzającej" celem uprzedzenia decyzji lub „wywiadu końcowego", gdy odejście jest przesądzone. „**Rozmowa wyprzedzająca**" jest krokiem wstępnym do podjęcia dalszych decyzji i rodzaju postępowania wobec pracownika, które będzie uzależnione od:

- przyczyn poszukiwania nowego zatrudnienia,
- stopnia determinacji pracodawcy w zakresie zatrzymania pracownika w organizacji,
- wpływu podjętych decyzji na pozostały personel.

Gdy decyzja o odejściu jest nieodwołalna, należy przeprowadzić z pracownikiem **„wywiad końcowy**", którego celem jest:

- uzyskanie informacji na temat rzeczywistych przyczyn odejścia,
- przeprowadzenie dyskusji z pracownikiem na temat słabych stron organizacji, a zwłaszcza jakości zarządzania personelem w firmie,
- dbałość o wizerunek organizacji.

Dobrze prowadzone i systematyczne wywiady z pracownikami odchodzącymi lub mającymi zamiar odejść dostarczają organizacji istotnych informacji o sprawności działań w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi. W połączeniu z badaniami satysfakcji i zaangażowania pracowników umożliwia to monitorowanie tego systemu i wprowadzanie niezbędnych zmian celem ograniczenia fluktuacji pracowników[4].

Wielu pracodawców zapomina o etycznym rozstaniu się. Tracąc pracownika wartościowego, ulegają **„syndromowi zdradzonego kochanka"**, traktując odchodzącego jak największego wroga, wystawiając mu poniżające referencje i oczerniając go wobec innych osób.

Inną jakościowo sytuację stanowią **odejścia naturalne**, związane ze:

- śmiercią (pogrzeb, symboliczna delegacja itp.),
- emeryturą (złoty zegarek itp.) lub świadczeniem przedemerytalnym,
- rentą.

W wymienionych przypadkach odejściu pracownika z organizacji towarzyszą działania uzależnione od stopnia rozwoju kultury organizacyjnej firmy i związane z jej zakorzenionymi rytuałami i wzorcami postępowania.

[4] M. Sidor-Rządkowska: Zwolnienia pracowników a polityka personalna firmy. OE, Kraków 2003, s. 173-177.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

Jeśli jesteś dobry, a praca nie daje ci satysfakcji zmień ją; wbrew temu co ludzie mówią i piszą w gazetach, pracy dla dobrych i ochotnych jest mnóstwo; trzeba tylko szeroko otworzyć oczy i pochylić się, aby ją podnieść.

Uciekaj z takiej firmy, która ledwo „zipie", a szef niegramotny.

Zwolnij się, jeśli firma oszukuje klientów, a pracowników traktuje jak trybiki w maszynce handlowej.

Odejdź jeśli uznasz, że pracujesz w bagnie i otrzymujesz tylko połowę tego, na co liczyłeś.

13.6. Zwalnianie pracowników z wykorzystaniem outplacementu

Outplacement, nazywany w Polsce dosyć powszechnie **„zwolnieniami monitorowanymi" lub „monitorowaną redukcją zatrudnienia", jest utożsamiany z wszechstronną pomocą zwalnianym pracownikom, której celem jest ułatwienie im znalezienia się w nowej sytuacji zawodowej i życiowej, przystosowanie do wymogów współczesnego rynku pracy oraz wspieranie w poszukiwaniu nowego miejsca pracy**. Ujmując outplacement w szerszym aspekcie, obejmującym współpracę różnych uczestników programu, można stwierdzić, iż: **jest on procesem składającym się z grupy działań zorganizowanych przez profesjonalistów finansowanych i autoryzowanych najczęściej przez firmę zwalniającą pracowników, która ma wesprzeć zwalnianych kandydatów w oswojeniu się z nową sytuacją i skutecznym ulokowaniu się w interesującym dla nich nowym miejscu pracy (dalszy rozwój kariery), pomóc w utrzymaniu wydajności i motywacji pracowników pozostających w organizacji oraz wzmocnić wizerunek firmy jako społecznie odpowiedzialnego partnera**[5].

Z wyżej przedstawionej definicji wynika, że **działania realizowane w ramach outplacementu przynoszą korzyści nie tylko zwalnianym pracowników, lecz również rodzą pozytywne skutki dla organizacji zwalniającej pracowników**. Składają się na nie między innymi: budowanie korzystnego wizerunku organizacji kierującej się w swojej działalności zasadą odpowiedzialności

[5] J. Strużyna z zespołem ACK: Przewodnik po outplacement. Rudzka Agencja Rozwoju „Inwestor", Ruda Śląska 2000, s. 3.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

społecznej, stwarzanie warunków skłaniających pracowników niepodlegających zwolnieniu do koncentrowania się na sprawach istotnych dla dalszego sprawnego funkcjonowania organizacji, a nie na tworzeniu zaplecza politycznego dla wstrzymania zwolnień, ograniczenie odejść z pracy kluczowych dla firmy pracowników, zmniejszenie kosztów związanych z postępowaniem przed sądami pracy itp. (tabela 13.3).

Tabela 13.3

Korzyści wynikające ze stosowania outplacementu

Korzyści dla zwalnianego pracownika	Korzyści dla firmy dokonującej zwolnienia
Pomoc finansowa i wsparcie moralne	Budowanie pozytywnego wizerunku firmy
Osłabienie poczucia zagrożenia, frustracji, niepowodzenia spowodowanych zwolnieniem	Skłonienie pracowników do koncentrowania się na sprawach istotnych dla firmy, a nie na tworzeniu zaplecza politycznego i społecznego dla ochrony miejsc pracy i wstrzymania zwolnień pracowników
Pomoc w podjęciu trafnej decyzji o przyszłym zatrudnieniu poprzez wykreowanie programu zmian i opracowanie osobistej ścieżki kariery	Zmniejszenie fluktuacji wartościowych pracowników
Pomoc w nabyciu wiedzy i umiejętności niezbędnych w poszukiwaniu pracy	Ustanowienie nowych relacji ze związkami zawodowymi
Pomoc w znalezieniu nowego miejsca pracy	Wzrost zaufania ze strony pracowników pozostających w organizacji do kierownictwa firmy
Skrócenie czasu niezbędnego do znalezienia satysfakcjonującej pracy	Zmniejszenie kosztów postępowania przed sądami pracy

Outplacement jest procesem, który nie doczekał się standaryzacji i chociaż istnieją w środowisku doradczym pewne próby standaryzacji określające zawartość programów i normy etyczne zasugerowane przez różne stowarzyszenia na rzecz rozwoju outplacementu[6], to bardzo często zdarza się, że firma doradcza posługuje się procedurą postępowania podobną do innych, lecz odrębną w szczegółach. Przyjmując jako podstawę podziału kryteria: skutków dla pracowników zagrożonych zwolnieniem, sposobu finansowania, formę doradztwa i organizatora procesu **można wyodrębnić wiele typów outplacementu** (tabela 13.4).

[6] Na przykład standardy określone przez AOCFI (Associates of Outplacement Counseling Firms International), według których główne kompetencje, na których powinny się skupić firmy doradcze organizujące outplacement należą do 5 kategorii, a mianowicie: doradztwo konsultingowe klientom organizacyjnym, doradztwo kandydatom w ramach outplacementu indywidualnego lub grupowego, assessment (ocena), szkolenie z zakresu poszukiwania pracy, doradztwo dotyczące kariery (A. Pickman: The Complete Guide to Outplacement Counseling. LEA, New Jersey 1994, s. 128).

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

Tabela 13.4

Typy outplacementu

Kryterium podziału	Typy outplacementu
Skutki dla pracowników zagrożonych zwolnieniem	– outplacement – czyli forma doradztwa kadrowego, realizowana w trakcie zatrudnienia i po jego ustaniu – inplacement – oferowany jest zazwyczaj celem zatrzymania wartościowych pracowników, przy jednoczesnej eliminacji ich dawnych stanowisk pracy; rola doradcy sprowadza się do pomocy w ocenie potencjału pracownika pod kątem nowego stanowiska pracy i – jeżeli jest to potrzebne – jego przeszkoleniu
Sposób finansowania	– korporacyjny – program sponsorowany przez firmę zwalniającą pracowników – detaliczny – program finansowany przez zwalnianych pracowników z ich własnych środków, np. z odpraw otrzymanych od pracodawcy
Forma doradztwa	– indywidualny – zazwyczaj oferowany zwalnianym wyższej rangi kierownikom i menedżerom średniego szczebla zarządzania, jest kosztowny i zawiera wiele różnych usług, dużo doradztwa indywidualnego, dłuższy od grupowego – grupowy – oferowany pozostałym grupom pracowniczym, ma pewne elementy indywidualizacji, zazwyczaj realizowany w formie warsztatów, tańszy i krótszy od indywidualnego
Organizator procesu	– wewnętrzny – organizowany przez firmę dokonującą zwolnień pracowniczych, realizowany na terenie firmy zazwyczaj własnymi siłami i przy wykorzystaniu własnego zaplecza szkoleniowego – zewnętrzny – realizowany przez zewnętrzną firmę doradczą, obejmuje wiele usług, od planowania procesu zwolnień do organizacji centrów kariery na terenie zakładu lub poza nim – kombinowany – program organizowany przy współpracy firm doradczych zewnętrznych oraz służb i menedżerów danego przedsiębiorstwa, zazwyczaj na terenie przedsiębiorstwa

Główny podział oferowanych przez firmy konsultingowe usług dotyczy podziału na **outplacement indywidualny i grupowy**.

Outplacement indywidualny może być zastosowany wobec pojedynczego pracownika, który:

– nie pasuje do kultury organizacyjnej i nie jest w stanie przystosować się do obowiązujących w niej kanonów, relacji interpersonalnych lub też współpracy z konkretnym zespołem,
– spełnił swoją rolę w okresie „pionierskiego" rozwoju firmy i w sytuacji, gdy firma osiągnęła stabilizację i ugruntowała swoją pozycję na rynku, już się nie sprawdza,
– posiada umiejętności i potencjał wysoce pożądany na rynku pracy, ale niesprawdzający się w danej kulturze organizacyjnej,

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

– zakończył kontrakt z daną firmą (np. menedżer),
– utracił swoje stanowisko w wyniku restrukturyzacji lub aliansu z inną firmą,
– jest dobrym fachowcem, ale w danej organizacji nie osiągnie już wyższego rozwoju osobistego[7].

Natomiast outplacement grupowy jest zazwyczaj realizowany, gdy wystąpi konieczność masowych zwolnień związanych z radykalną przebudową organizacji.

Dominującym rodzajem realizowanych na rynku programów są programy grupowe, finansowane przez przedsiębiorstwo zwalniające pracowników i realizowane w wersji kombinowanej (tzn. know-how i szkolenia realizowane przez zewnętrznego partnera, skorelowane z pracą służb i menedżerów organizacji, w której odbywają się zwolnienia).

O efektywności outplacementu decyduje w sposób zasadniczy przyjęta **procedura jego stosowania**. Pierwszym krokiem jest ustalenie zasadności użycia outplacementu oraz opracowania programu działania. Program outplacementu powinien zawierać między innymi:
– uzasadnienie konieczności zastosowania outplacementu,
– określenie głównych celów,
– zestaw narzędzi, jakie zostaną wykorzystane dla realizacji celów,
– określenie kryteriów wyboru firmy doradczej oraz sposobu podziału zadań między tę firmę a dział personalny firmy, jeżeli zdecydowano o skorzystaniu z usług konsultantów,
– szacunek kosztów realizacji programu i wskazanie źródeł ich sfinansowania,
– określenie terminów rozpoczęcia i zakończenia realizacji programu.

Kolejną bardzo ważną dla jakości programu czynnością jest **rozpatrywanie ofert firm doradczych** w wyniku rozpisania przetargu na organizację programu. Efektem powinien być wybór oferenta, którego propozycja jest najbardziej zbliżona do wizji stworzonej przez dział zasobów ludzkich ze względu na:
– stopień zrozumienia intencji zleceniodawcy,
– elastyczność firmy doradczej,
– koszty programu.

Po dokonaniu wyboru firmy doradczej **następuje przygotowanie programu na poziomie operacyjnym**, poprzez:
– spotkania przygotowawcze konsultantów z pracownikami działu zasobów ludzkich oddelegowanych do realizacji,
– organizację centrum (biura) koordynacji projektu i wyposażenie go w niezbędne urządzenia techniczne typu: telefon, faks, kserokopiarka, komputer z dostępem do Internetu, drukarka, tablice ogłoszeń itp.,

[7] J. Tyborowska: Outplacement indywidualny. „Personel" 1998, nr 7/8.

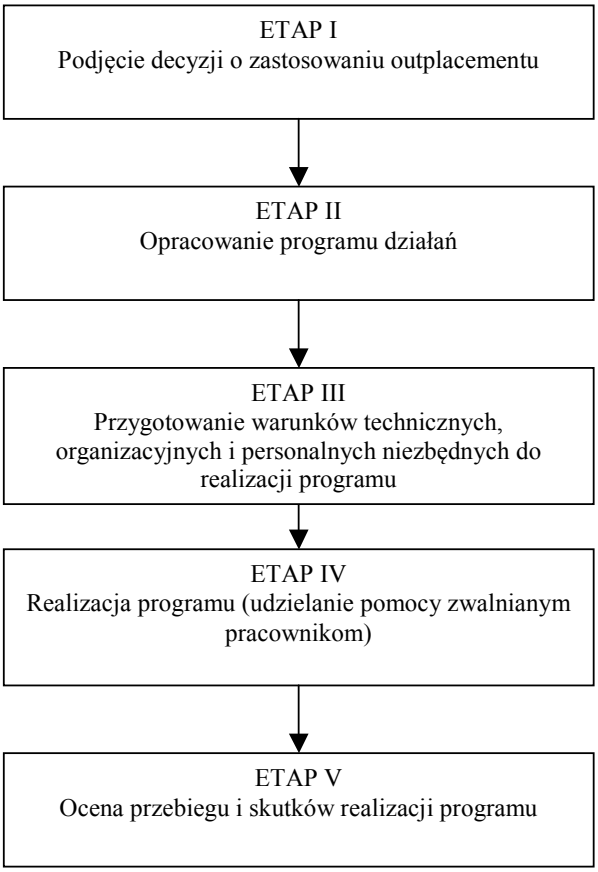
Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

– przygotowanie narzędzi i zasobów, które będą używane przez zespół projektowy,
– nawiązywanie relacji ze wszystkimi podmiotami, z którymi planowana jest współpraca podczas trwania programu w celu zapewnienia większej efektywności działań,
– zakomunikowanie rozpoczęcia realizacji programu.

Wyżej wymienione grupy czynności mają charakter prac przygotowawczych. Od tego, w jaki sposób zostaną one zrealizowane zależy bezpośrednio sprawny przebieg i efekty końcowe podstawowych działań wykonywanych w ramach outplacementu, które polegają na udzielaniu różnorodnej pomocy zwalnianym pracownikom.

Realizacja programu outplacemntu powinna być na bieżąco monitorowana, a końcowe jego efekty dokładnie zbadane i obiektywnie ocenione.

Opisaną wyżej ogólną procedurę outplacementu przedstawia rys. 13.2.


ETAP I
Podjęcie decyzji o zastosowaniu outplacementu
ETAP II
Opracowanie programu działań
ETAP III
Przygotowanie warunków technicznych, organizacyjnych i personalnych niezbędnych do realizacji programu
ETAP IV
Realizacja programu (udzielanie pomocy zwalnianym pracownikom)
ETAP V
Ocena przebiegu i skutków realizacji programu

Rys. 13.2. Ogólna procedura outplacementu

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

13.7. Strategie i taktyki redukcji zatrudnienia oraz czynniki determinujące ich wybór

Typową, często spotykaną reakcją współczesnych organizacji na pojawiające się kłopoty finansowe i rynkowe jest zmniejszanie stanu zatrudnienia i kosztów pracy. Poszczególne metody stosowane w tym zakresie w różnym stopniu wpływają na tempo i poziom obniżki kosztów pracy oraz różnią się między sobą poziomem ich akceptacji przez pracowników i związki zawodowe. Stąd też menedżerowie podejmujący decyzje w sprawie redukcji zatrudnienia i kosztów pracy stają przed trudnym do rozstrzygnięcia dylematem, czy stosować metody, które nie będą rodziły oporów ze strony pracowników i związków zawodowych, lecz które nie doprowadzą do szybkiej i znaczącej obniżki stanu zatrudnienia i kosztów pracy czy też przeciwnie – przeprowadzić redukcję zatrudnienia za pomocą metod powodujących szybką obniżkę kosztów pracy, lecz poważnie naruszających interesy pracownicze i budzących duże niezadowolenie wśród załogi. Spojrzenie na zagadnienie strategii redukcji zatrudnienia przez pryzmat tego dylematu doprowadziło L. Greenhalgha, A.T. Lawrence i R.I. Suttona[8] do wyróżnienia **pięciu strategii i kilkunastu odpowiadających im taktyk zmniejszania stanu zatrudnienia i kosztów pracy** (tabela 13.5).

Najkorzystniejszym z punktu widzenia interesów pracowników sposobem zmniejszania zatrudnienia jest **strategia redukcji naturalnej** realizowana poprzez selektywne bądź globalne zamrożenie (wstrzymanie) przyjęć i przemieszczeń pracowników. Spadek poziomu zatrudnienia i kosztów pracy następuje w tym przypadku bardzo powoli, wraz z dobrowolnym przechodzeniem pracowników na emerytury lub renty oraz odchodzeniem do innych organizacji.

Bardziej radykalną, w porównaniu do strategii redukcji naturalnej, metodą redukcji zatrudnienia jest **strategia przemieszczeń wynagradzanych**. Istotą tej strategii jest zachęcanie pracowników do podejmowania w sposób dobrowolny takich działań, które spowodują spadek zatrudnienia i obniżenie kosztów pracy. Do działań tych można zaliczyć:

- wcześniejsze wynagradzane przejście na emeryturę,
- wynagradzane przeniesienie pracowników do innych komórek, oddziałów, filii itp.,
- dobrowolną rezygnację przez pracowników z nagród pieniężnych,
- obniżenie wynagrodzeń za zgodą pracowników,

[8] L. Greenhalgh, A.T. Lawrence, R.I. Sutton: Determinants of Work Force Reduction Strategies in Declining Organizations. „Academy of Management Rewiew" 1988, Vol. 13, nr 2, s. 242.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

– wprowadzenie – po akceptacji pracowników – pracy w niepełnym wymiarze czasu pracy, skrócenie tygodnia pracy, przesunięcie terminu wypłat wynagrodzeń itp.

Tabela 13.5

Strategie i taktyki redukcji zatrudnienia i obniżania kosztów pracy stosowane przez organizacje znajdujące się w kryzysie

Rosnąca ochrona interesów pracowniczych

Strategie		Taktyki
STRATEGIE PRZEMIESZCZEŃ PRACOWNIKÓW	**Strategia zwolnień naturalnych**	Selektywne wstrzymanie przyjęć i przemieszczeń (transferów) Całkowite wstrzymanie przyjęć i przemieszczeń
	Strategia przemieszczeń wynagradzanych	Wynagradzane przemieszczenia Wcześniejsze wynagradzane przejście na emeryturę Rezygnacja z nagród pieniężnych Ograniczenie wzrostu lub redukcja wynagrodzeń Dobrowolna praca w niepełnym wymiarze godzin, skrócenie tygodnia pracy, wstrzymanie wypłat wynagrodzeń
	Strategia przemieszczeń wymuszonych	Wymuszony transfer w ramach działu Wymuszony transfer w ramach firmy Wymuszona praca w niepełnym wymiarze godzin, skrócenie tygodnia pracy, wstrzymanie wypłat wynagrodzeń
STRATEGIE ZWALNIANIA Z PRACY	**Strategia zwalniania z wykorzystaniem outplacementu (zwolnienia monitorowane)**	Zwalnianie z: – ponownym przeszkoleniem, – doradztwem personalnym, – kontynuacją świadczenia dodatkowych usług (medyczne, ubezpieczenie), – wcześniejszym poinformowaniu o zwolnieniu
	Strategia zwalniania bez outplacementu	– zwolnienie z prawem powrotu do firmy – zwolnienie bez prawa powrotu do firmy

Rosnące krótkoterminowe oszczędności w kosztach

Źródło: Opracowano na podstawie: L. Greenhalgh, A.T. Lawrence, R.I. Sutton: Determinants of Work Force Reduction Strategies in Declining Organizations. „Academy of Management Rewiew" 1998, Vol. 13, nr 2, s. 243.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

Analizując zestaw wyżej wymienionych działań warto zauważyć, że obejmuje on nie tylko te przedsięwzięcia, które powodują zmniejszenie stanu zatrudnienia, lecz również **działania nakierowane bezpośrednio na obniżanie kosztów pracy** (np. rezygnacja z nagród pieniężnych, obniżenie wynagrodzeń).

Kolejna ze strategii redukcji zatrudnienia – **strategia wymuszonych przemieszczeń** – obejmuje podobne taktyki (działania) jak strategia przemieszczeń wynagradzanych. Różnica między tymi strategiami polega na tym, że działania podejmowane w ramach strategii przemieszczeń wymuszonych są uruchamiane bez względu na to, czy pracownicy akceptują je czy też nie.

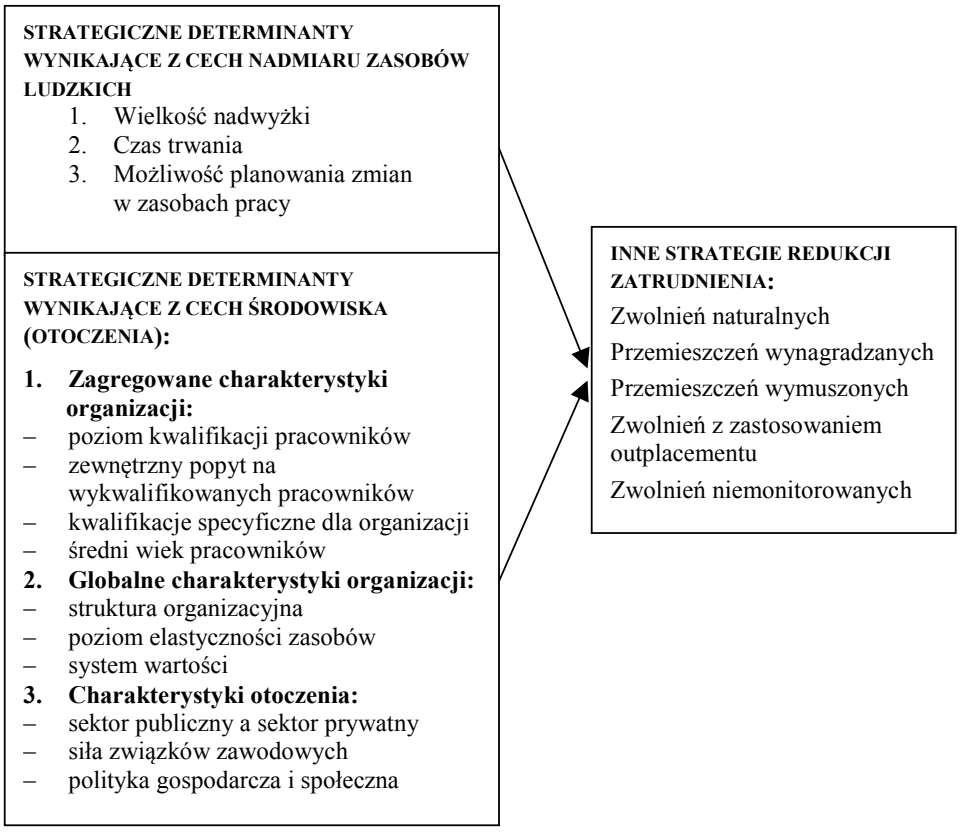
Następny poziom po strategii przemieszczeń wymuszonych zajmuje **strategia zwolnień z wykorzystaniem outplacementu (zwolnień monitorowanych)**. Stosując tę strategię pracodawca podejmuje **działania mające na celu złagodzenie negatywnych dla zwalnianego pracownika następstw wynikających ze zwolnienia**. Do działań tych można zaliczyć: pomoc w przekwalifikowaniu i znalezieniu nowego miejsca pracy, doradztwo personalne, kontynuację świadczenia dodatkowych usług dotyczących np. opieki medycznej, ubezpieczenia itp.

Najmniej korzystną z punku widzenia interesów pracowniczych, lecz równocześnie przynoszącą szybkie i duże oszczędności w kosztach pracy strategią redukcji zatrudnienia jest **strategia zwolnień niemonitorowanych (bez outplacementu)**.

O wyborze jednej z wyżej wymienionych strategii przesądza splot okoliczności (warunków) w jakich podejmowana jest decyzja o zwolnieniu. L. Greenhalgh, A.T. Lawrence i R.I. Sutton podzielili ogół czynników wpływających na wybór strategii redukcji zatrudnienia na dwie grupy. Pierwsza z nich obejmuje **determinanty wynikające z takich cech nadmiaru siły roboczej jak: wielkość nadwyżki, czas trwania i możliwość planowania (przewidywalność)**. Do drugiej grupy zaliczyli natomiast **determinanty związane z charakterystykami bliższego i dalszego otoczenia w jakim występuje nadmiar zasobów ludzkich**. Składają się na nie między innymi: poziom kwalifikacji pracowników, zewnętrzny popyt na te kwalifikacje, przeciętny wiek pracowników, kwalifikacje pracowników specyficzne dla danej organizacji, struktura organizacyjna, poziom elastyczności zasobów, system wartości obowiązujący w organizacji, siła związków zawodowych, polityka gospodarcza i społeczna (rys. 13.3)[9].

[9] Ibid., s. 246.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633


STRATEGICZNE DETERMINANTY WYNIKAJĄCE Z CECH NADMIARU ZASOBÓW LUDZKICH
1. Wielkość nadwyżki
2. Czas trwania
3. Możliwość planowania zmian w zasobach pracy
STRATEGICZNE DETERMINANTY WYNIKAJĄCE Z CECH ŚRODOWISKA (OTOCZENIA):
1. Zagregowane charakterystyki organizacji:
– poziom kwalifikacji pracowników
– zewnętrzny popyt na wykwalifikowanych pracowników
– kwalifikacje specyficzne dla organizacji
– średni wiek pracowników
2. Globalne charakterystyki organizacji:
– struktura organizacyjna
– poziom elastyczności zasobów
– system wartości
3. Charakterystyki otoczenia:
– sektor publiczny a sektor prywatny
– siła związków zawodowych
– polityka gospodarcza i społeczna
INNE STRATEGIE REDUKCJI ZATRUDNIENIA:
Zwolnień naturalnych
Przemieszczeń wynagradzanych
Przemieszczeń wymuszonych
Zwolnień z zastosowaniem outplacementu
Zwolnień niemonitorowanych

Rys. 13.3. Determinanty strategii redukcji zatrudnienia w organizacjach znajdujących się w kryzysie

Źródło: Opracowano na podstawie: L. Greenhalgh, A.T. Lawrence i R.I. Sutton: Determinants of Work Force Reduction Strategies in Declining Organizations. „Academy of Management Rewiew" 1998, Vol. 13, nr 2, s. 245.

L. Greenhalgh, A.T. Lawrence i R.I. Sutton określili ponadto w sposób hipotetyczny następujące związki występujące między stanem czynników strategicznych a rodzajem strategii zwolnień, które są w danych warunkach stosowane:

– jeżeli poziom nadwyżki zasobów jest wysoki, to decydenci będą prawdopodobnie wybierać bardziej radykalne (mniej korzystne dla pracowników) strategie redukcji zatrudnienia (np. strategię zwolnień niemonitorowanych),
– jeżeli decydenci będą przewidywać, że nadwyżka występować będzie w krótkim okresie, to będą stosować mniej radykalne strategie zwolnień,

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

- jeżeli poziom lub czas trwania nadwyżki zatrudnienia będzie trudny do przewidzenia (zaplanowania), to decydenci będą wybierać bardziej radykalne strategie, a poziom redukcji będzie wyższy niż to wynika z aktualnych potrzeb,
- jeżeli kwalifikacje pracowników są niskie lub zewnętrzna podaż wykwalifikowanych pracowników jest duża, to prawdopodobnie będą stosowane strategie radykalne,
- jeżeli zewnętrzny popyt na wykwalifikowanych pracowników jest niski, to decydenci będą stosować strategię zwolnień naturalnych,
- jeżeli pracownicy mają specyficzne dla organizacji kwalifikacje, to decydenci będą wybierać strategię przemieszczeń,
- decydenci nie będą wybierać prawdopodobnie radykalnych strategii zwolnień, jeżeli wiek zwalnianych pracowników będzie wysoki,
- im bardziej zdywersyfikowana organizacja, tym częściej jest stosowana strategia przemieszczeń pracowników,
- przy niskim poziomie elastyczności zasobów (form zatrudnienia) będą prawdopodobnie stosowane radykalne strategie redukcji zatrudnienia,
- im bardziej w systemie wartości organizacji (w kulturze organizacyjnej) kładzie się nacisk na „ludzkie" traktowanie pracowników, to tym rzadziej będą stosowane radykalne strategie zwolnień,
- organizacje funkcjonujące w sektorze publicznym rzadziej będą stosowały radykalne strategie redukcji zatrudnienia niż firmy sektora prywatnego,
- organizacje o silnym wpływie związków zawodowych będą rzadziej stosować radykalne strategie zwolnień,
- w krajach, w których obwiązuje prawo regulujące upadłość firm będą prawdopodobnie stosowane częściej mniej radykalne strategie zwolnień[10].

13.8. Zwalnianie pracowników w ramach procesu restrukturyzacji zatrudnienia

Proces dostosowywania ilości i jakości zasobów ludzkich do aktualnych i przewidywanych potrzeb organizacji, zwany restrukturyzacją zatrudnienia, nie może być realizowany bez indywidualnych lub grupowych zwolnień pracowników. Nie oznacza to jednak, jak często mylnie się sądzi, że istotą i jedynym celem restrukturyzacji zatrudnienia jest zmniejszanie ilości pracowników poprzez

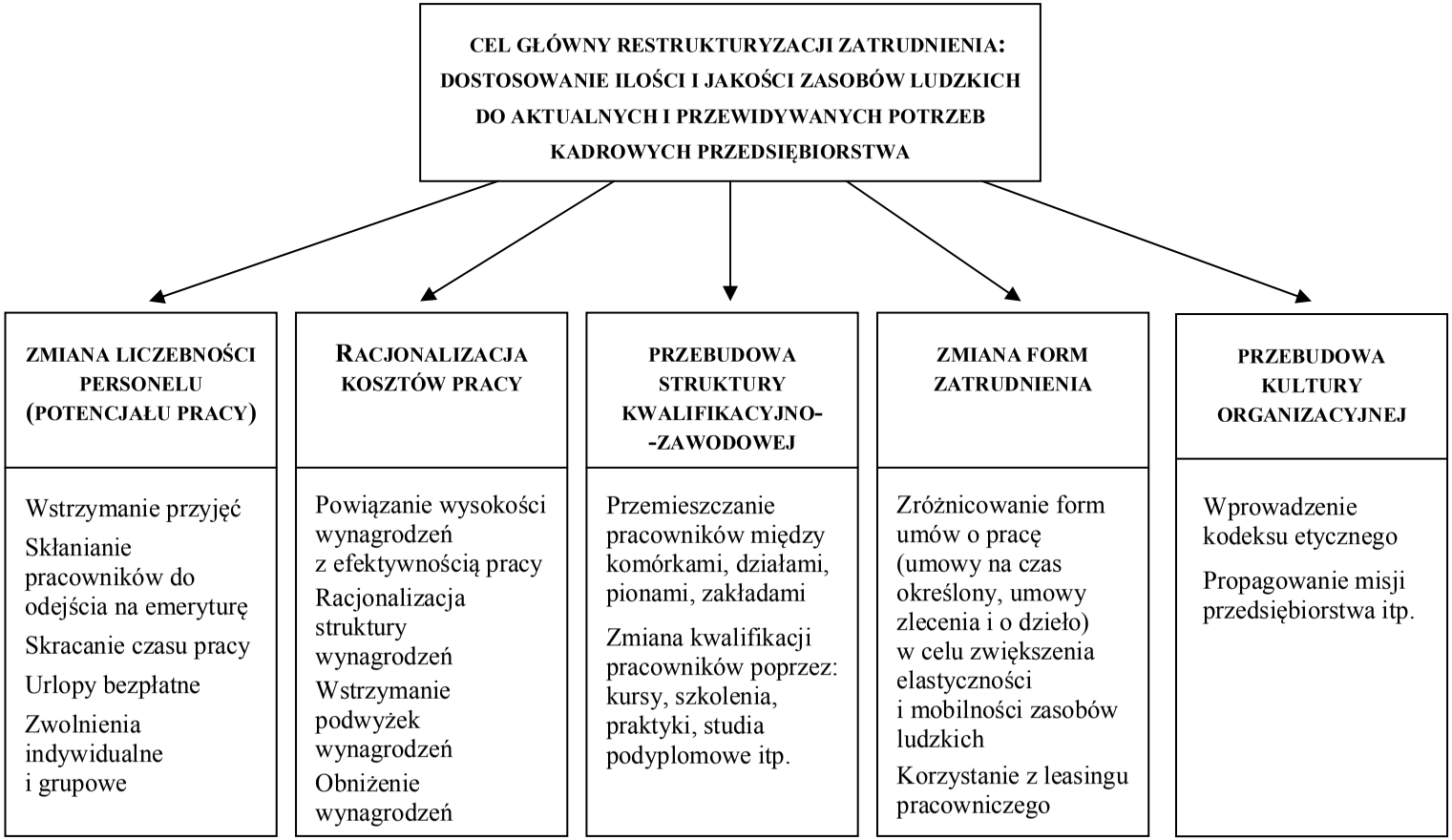
[10] Ibid., s. 242-250.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

zwolnienia indywidualne i grupowe. **Restrukturyzacji zatrudnienia nie należy utożsamiać z redukcją zatrudnienia**, lecz postrzegać ją jako zbiór wielokierunkowych, powiązanych ze sobą przedsięwzięć podejmowanych w celu dostosowania zasobów ludzkich do misji, strategii i celów organizacji, które wraz z szybkimi zmianami zachodzącymi w otoczeniu muszą ulegać częstym modyfikacjom. Szeroko pojmowany **proces restrukturyzacji** zatrudnienia powinien obejmować działania polegające na (rys. 13.4):

1. **Zmianie** (zmniejszeniu lub zwiększeniu) **liczebności personelu** (potencjału pracy) stosownie do aktualnych i przewidywanych potrzeb organizacji i wymogów otoczenia. Ten obszar działań obejmuje między innymi: wstrzymanie przyjęć pracowników, odejścia pracowników na emeryturę, wprowadzanie okresowych przestojów w pracy, kierowanie pracowników na urlopy bezpłatne, skracanie czasu pracy, a także zwolnienia indywidualne i grupowe.
2. **Racjonalizacji poziomu kosztów pracy** (w tym wynagrodzeń) poprzez między innymi przebudowę systemu wynagrodzeń w kierunku ścisłego powiązania wysokości płac z efektami pracy i sytuacją finansową przedsiębiorstwa, okresowe wstrzymanie podwyżek wynagrodzeń, a także – jeżeli jest to nieodzowne ze względu na sytuację finansową i ochronę pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa – obniżanie wynagrodzeń. Racjonalizacja kosztów pracy nie zawsze musi oznaczać ich obniżkę.
3. **Przebudowie struktury kwalifikacyjno-zawodowej** i dostosowaniu jej do zmieniających się wymagań zawodowych i rodzaju prowadzonej działalności, co wymaga przemieszczania pracowników, a czasami również zwalniania pracowników nieefektywnych, niemających kwalifikacji lub niechętnych do ich podnoszenia. Przemieszczaniu pracowników powinny towarzyszyć szkolenia organizowanie i finansowane przez przedsiębiorstwo.
4. **Zmianie form zatrudnienia** w kierunku zwiększenia elastyczności i mobilności zasobów ludzkich i objęcie części pracowników umowami na czas określony, umowami zlecenia, umowami o dzieło, kontraktami i innymi formami stosunków pracy umożliwiającymi przedsiębiorstwu szybką zmianę poziomu i struktury zatrudnienia.
5. **Przebudowie kultury organizacyjnej**, co powinno się przejawiać w propagowaniu i wzmacnianiu zachowań przedsiębiorczych i innowacyjnych decydujących o możliwościach i tempie rozwoju przedsiębiorstwa.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633


CEL GŁÓWNY RESTRUKTURYZACJI ZATRUDNIENIA: DOSTOSOWANIE ILOŚCI I JAKOŚCI ZASOBÓW LUDZKICH DO AKTUALNYCH I PRZEWIDYWANYCH POTRZEB KADROWYCH PRZEDSIĘBIORSTWA
ZMIANA LICZEBNOŚCI PERSONELU (POTENCJAŁU PRACY)
Wstrzymanie przyjęć
Skłanianie pracowników do odejścia na emeryturę
Skracanie czasu pracy
Urlopy bezpłatne
Zwolnienia indywidualne i grupowe
RACJONALIZACJA KOSZTÓW PRACY
Powiązanie wysokości wynagrodzeń z efektywnością pracy
Racjonalizacja struktury wynagrodzeń
Wstrzymanie podwyżek wynagrodzeń
Obniżenie wynagrodzeń
PRZEBUDOWA STRUKTURY KWALIFIKACYJNO-ZAWODOWEJ
Przemieszczanie pracowników między komórkami, działami, pionami, zakładami
Zmiana kwalifikacji pracowników poprzez: kursy, szkolenia, praktyki, studia podyplomowe itp.
ZMIANA FORM ZATRUDNIENIA
Zróżnicowanie form umów o pracę (umowy na czas określony, umowy zlecenia i o dzieło) w celu zwiększenia elastyczności i mobilności zasobów ludzkich
Korzystanie z leasingu pracowniczego
PRZEBUDOWA KULTURY ORGANIZACYJNEJ
Wprowadzenie kodeksu etycznego
Propagowanie misji przedsiębiorstwa itp.

Rys. 13.4. Miejsce zwolnień pracowników wśród środków restrukturyzacji zatrudnienia

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

W wyżej wymienionym zestawie działań składających się na proces restrukturyzacji zatrudnienia, zwolnienia pracowników (w tym redukcji zatrudnienia) są jednym ze środków zmiany stanu i struktury zatrudnienia oraz racjonalizacji kosztów pracy. **Zwolnienia pracowników** pomimo że nie stanowią jedynego i najważniejszego składnika procesu restrukturyzacji zatrudnienia i całej organizacji, **muszą być uznawane za najbardziej newralgiczny i kosztowny element przebudowy zasobów ludzkich wpływający w sposób istotny na powodzenie całego procesu zmian restrukturyzacyjnych**. Ze względu na negatywne skutki zarówno dla zwalnianych pracowników, jak i dla organizacji dokonującej zwolnień, **zwolnienia pracowników należy traktować jako ostateczny środek racjonalizacji poziomu zatrudnienia**, który powinien być stosowany na samym końcu po wykorzystaniu innych rozwiązań redukujących potencjał pracy, takich jak kierowanie pracowników na emerytury, wstrzymanie przyjęć pracowników itp. Działania związane ze zwolnieniami i redukcją zatrudnienia powinny być szczególnie dobrze przygotowywane (planowane) i sprawnie realizowane.

13.9. Outsourcing jako narzędzie alternatywne wobec redukcji zatrudnienia

Modnym i przynoszącym z reguły dobre efekty przedsięwzięciem restrukturyzacyjnym jest redukcja zatrudnienia połączona z wprowadzaniem zmian w sposobie funkcjonowania niektórych sfer działalności organizacji poprzez wyodrębnianie ich na zewnątrz organizacji. Dzieje się tak w wyniku zastosowania outsourcingu, który umożliwia uproszczenie struktury organizacyjnej i ograniczenie zatrudnienia w wyniku zmniejszenia liczby komórek i stanowisk organizacyjnych oraz liczby szczebli zarządzania. Outsourcing stosowany jako przedsięwzięcie restrukturyzacyjne jest działaniem strategicznym (o długofalowym oddziaływaniu) powiązanym z przebudową organizacji wokół jej kluczowej działalności.

Outsourcing powodujący zmiany w poziomie zatrudnienia może mieć dwojaką postać:

1. **Outsourcingu kapitałowego**, polegającego na wydzieleniu ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa macierzystego części jego działalności gospodarczej wraz z realizującym ją zespołem pracowników i potencjałem materialnym. Na bazie wydzielonych zasobów powstaje nowy podmiot gospodarczy zależny kapitałowo od przedsiębiorstwa macierzystego, tzw. spółka „córka".
2. **Outsourcingu kontraktowego**, polegającego na wydzieleniu ze struktury organizacyjnej części działalności gospodarczej przedsiębiorstwa macierzystego i przekazania jej do wykonywania niezależnemu podmiotowi gospodar-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

czemu na podstawie kontraktu. W tym przypadku uwolnione zasoby materialne firmy podlegają sprzedaży, a pracownicy zatrudnieni w wyłączanym obszarze działalności są zwalniani. Firma podejmująca się realizacji kontraktu jest z reguły zobowiązywana do przejęcia (wykupienia) części lub całości majątku pozostałego po zlikwidowanym segmencie działalności oraz zatrudnienia określonej liczby zwalnianych pracowników. Firmą, która staje się stroną kontraktu jest bardzo często spółka pracownicza utworzona przez zwolnionych pracowników, której umożliwia się świadczenie usług wobec dawnego pracodawcy (firmy macierzystej) na uprzywilejowanych warunkach (np. poprzez gwarancję zakupu produktów lub usług przez pewien okres, stwarzając w ten sposób możliwość umocnienia pozycji i rozwoju spółki założonej przez dawnych pracowników)[11].

Dobrze wprowadzony outsourcing może przynieść korzyści zarówno organizacji, jak i zwalnianym pracownikom. **Wydzielenie na zewnątrz w wyniku outsourcingu funkcji niezwiązanych bezpośrednio z działalnością podstawową prowadzi z reguły do obniżenia kosztów stałych, usprawnienia procesów zarządzania kluczową działalnością, uwolnienia nie w pełni wykorzystywanych zasobów rzeczowych, poprawy zdolności adaptacji do wahań sezonowych** (np. popytu). Podstawową korzyścią dla zwalnianych pracowników jest natomiast możliwość kontynuacji pracy zawodowej w nowej organizacji powiązanej kapitałowo lub kontraktem z dotychczasowym pracodawcą. Zastosowanie outsourcingu rodzi nie tylko skutki pozytywne. Źle zorganizowana współpraca z kooperantami, niedotrzymywanie przez nich wymogów jakościowych, może spowodować pogorszenie jakości wyrobów finalnych i utratę części klientów. Ponadto – jak to zauważa K. Zimniewicz – duży udział w wyrobie części lub usług obcych, pochodzących z kooperacji powoduje, że obraz firmy wśród klientów ulega rozmazaniu[12].

13.10. Psychospołeczne i ekonomiczne skutki zwolnień i odejść pracowników oraz metody ich pomiaru

Analizując skutki psychospołeczne zwolnień z pracy trzeba rozpatrywać je z dwóch punktów widzenia, a mianowicie z perspektywy indywidualnego zwalnianego pracownika i przeżywanej przez niego utraty pracy, jak również ze strony tych pracowników, którzy „ocaleli" podczas selekcji i pozostaną w organizacji.

[11] M. Trocki: Outsourcing. PWE, Warszawa 2001, s. 37-40.
[12] K. Zimniewicz: Współczesne koncepcje i metody zarządzania. PWE, Warszawa 1999, s. 57.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

W przypadku zwalnianych pracowników, w mniejszym lub większym stopniu, pojawia się wiele reakcji o charakterze psychologicznym mieszczących się w kanonie określanym jako „sytuacje kryzysowe". Sytuacja w jakiej znajduje się zwalniany pracownik bardzo często generować może:

- lęk przed nowym i nieznanym – szczególnie dotyka osób, które pierwszy raz znalazły się w traumatycznej sytuacji utraty pracy i nie wiedzą jak sobie z tym poradzić,
- poczucie nieadekwatności – występuje u osób, które dawno lub nigdy wcześniej nie zmieniały miejsca pracy i objawia się odczuciami nieprzystosowania do wymogów nowego rynku pracy i umiejętności „sprzedania się" oraz utrzymania znalezionej pracy,
- poczucie krzywdy – związane z dochodzeniem sprawiedliwości wyboru danego kandydata i zadawaniem sobie ciągłych pytań w obronie własnej wartości typu: „Dlaczego ja, przecież byli gorsi ode mnie"; zdarza się tak zwłaszcza w sytuacjach, gdy podczas zwolnień wykorzystywane są niejasne kryteria selekcji kandydatów,
- utratę poczucia własnej wartości i pewności siebie – taka sytuacja jest bardzo negatywnie odbierana zwłaszcza przez osoby, u których praca jest na pierwszym miejscu w hierarchii wartości oraz występuje brak wsparcia ze strony osób trzecich, tj. rodziny, znajomych,
- poczucie bezsilności – występuje u osób postrzegających utratę pracy jako zrządzenie losu, sytuację, na którą nie mają wpływu; wiąże się to z psychologicznym efektem „samospełniającej się przepowiedni", co powoduje, iż takie osoby mogą popaść w „syndrom trwałego bezrobocia",
- utratę roli i statusu społecznego – może być to utrata roli i statusu w związku z pełnionym stanowiskiem, z byciem pracownikiem renomowanej firmy, w ogóle byciem zatrudnionym,
- agresję, frustrację i złość – skierowaną wobec dawnego pracodawcy, a zwłaszcza zarządzających organizacją decydentów, co może przejawiać się w sabotażach, a w skrajnych przypadkach aktach przemocy kierowanych wobec osób dokonujących selekcji, pozostających w organizacji pracowników, jak również przeciw własnej osobie,
- objawy psychosomatyczne – osoby zwolnione mogą odczuwać bezsenność, nadmierną senność, drażliwość, płaczliwość, szybkie męczenie się, zmienność nastrojów, depresję; długo utrzymujący się stres może doprowadzić do chorób serca, nadciśnienia, chorób wrzodowych, nerwic, obniżenia odporności organizmu i wielu innych powikłań[13].

[13] A. Flis, M. Mos, A. Zacharzewski: Outplacement – program ułatwiania zmiany pracy dla zwalnianych pracowników. AKADE, Kraków 2002, s. 40-47.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

Zwolnienia, a zwłaszcza zwolnienia grupowe, stanowią traumatyczne przeżycie również dla **pracowników pozostających w organizacji**, co może odbić się negatywnie na efektywności ich pracy, postawach, kontaktach z klientami i dostawcami przedsiębiorstwa. Podczas realizacji programów restrukturyzacyjnych obejmujących zwolnienia zarówno menedżerowie, jak i pozostali pracownicy odczuwają różnego rodzaju napięcia. Badania przeprowadzane w organizacjach wskazują na częste występowanie tzw. **syndromu ocalałych**[14]. Charakteryzuje się on wystąpieniem następujących objawów u pracowników: nasilającego się strachu, braku poczucia bezpieczeństwa i niepewności, frustracji, urazy i złości, smutku, depresji i poczucia winy, odczucia niesprawiedliwości, zdrady i braku zaufania.

A. Pocztowski do **negatywnych konsekwencji dla firmy zwolnień pracowników** zalicza: **centralizację władzy, kryzysową mentalność, utratę innowacyjności, opór wobec zmian, obniżone morale, upolitycznienie, zanik priorytetów, utratę zaufania, narastanie konfliktów, ograniczenie komunikacji, deficyt w pracy zespołowej i deficyt w przywództwie** (tabela 13.6)[15].

Tabela 13.6

Negatywne konsekwencje dla firmy zwolnień pracowników

Konsekwencje	Ich opis
1	2
Centralizacja	Podejmowanie decyzji skupia się na najwyższym szczeblu, podział władzy ulega ograniczeniu.
Kryzysowa mentalność	Koncentracja na bieżących sprawach kosztem planowania długookresowego.
Utrata innowacyjności	Mniejsza tolerancja dla ryzyka i ewentualnych niepowodzeń związanych z podejmowaniem kreatywnych działań.
Opór wobec zmian	Konserwatyzm w działaniu prowadzący do protekcjonizmu.
Obniżone morale	Zamykanie się pracowników w sobie i wzajemna niechęć.
Upolitycznienie	Powstawanie grup interesów prowadzące do upolitycznienia klimatu społecznego.
Zanik priorytetów	Ograniczanie konfliktów poprzez dokonywanie cięć w poprzek organizacji, bez wyraźnych priorytetów.

[14] D.C. Band, Ch.M. Tustin: Strategic Downsizing. „Management Decision" 1995, Vol. 33, nr 8.
[15] A. Pocztowski: Zarządzanie zasobami ludzkimi. AE, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Kraków-Wrocław 1996, s. 60-61.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

cd. tabeli 13.6

1	2
Utrata zaufania	Menedżerowie tracą zaufanie swoich podwładnych, a między pracownikami narasta poczucie nieufności.
Narastanie konfliktów	Nasila się wewnętrzna walka o podział mniejszego „tortu".
Ograniczona komunikacja	Do góry przepływają tylko dobre informacje; wymiana informacji jest ograniczona obawami i nieufnością.
Deficyt w pracy zespołowej	Partykularyzm i brak spójności utrudniają pracę zespołową.
Deficyt w przywództwie	Występuje swoista anemia przywództwa, spowodowana stosowaniem zasady „kozła ofiarnego" i filozofii „oblężonej twierdzy".

Źródło: A. Pocztowski: Zarządzanie zasobami ludzkimi. AE, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Kraków-Wrocław 1996, s. 60-61.

Biorąc pod uwagę wymienione wyżej negatywne skutki zwolnień, wydaje się oczywiste, że dobrze przygotowane programy, które zakładają redukcję zatrudnienia, powinny mieć w perspektywie strategicznej zarówno stronę ekonomiczną, jak i społeczną.

Ze zwolnieniami i odejściami wiążą się również **koszty w ujęciu ekonomicznym**. Można je rozpatrywać w aspekcie **kosztów fluktuacji zatrudnienia**, gdyż stanowią one sumę kosztów związanych z odejściem pracownika z organizacji oraz pozyskaniem nowego i utrzymaniem go. Do wymienionej grupy kosztów można zaliczyć koszty:

– rekrutacji i selekcji – koszty pozyskania nowego pracownika z rynku wewnętrznego lub zewnętrznego (im większe wymagania, więcej kandydatów na dane stanowisko i bardziej skomplikowana procedura rekrutacji i selekcji, tym wymienione koszty będą większe),
– adaptacji i rozwoju – wdrożenia do pracy nowego pracownika, osiąganie przez niego w początkowym okresie gorszych wyników, obciążenie pracowników wprowadzających i uczących nowego pracownika, szkolenia i badania obowiązkowe oraz przystosowujące pracownika do danego stanowiska,
– administracji personalnej – czas i materiały poświęcone na wprowadzenie nowego pracownika i negocjowanie warunków odejścia starego, przygotowanie dokumentacji, przeprowadzenie „wywiadu końcowego", odprawa pieniężna,

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

– odejścia pracownika – beneficja związane z zatrudnieniem, koszty odejścia i zastąpienia pracownika, koszty związane z utratą doświadczenia i kontaktów odchodzącego pracownika.

Ogólnie można przyjąć, iż **koszty fluktuacji** to: **koszty odejścia + koszty zastąpienia + koszty szkolenia + różnica wydajności pracowników odchodzących i przychodzących na ich miejsce**.

W przypadku niesprawiedliwych aktów zwolnienia lub wymuszonego odejścia z organizacji na warunkach dyktowanych przez pracodawcę, mogą pojawić się jeszcze **koszty pozwów sądowych**. Pracownik będąc wyposażonym w prawo odwołania się do Sądu Pracy ma możliwość złożenia bezpłatnego pozwu przeciw dawnemu pracodawcy. Koszty jakie może z tego tytułu ponieść pracodawca dotyczyć mogą:

– zasądzonego odszkodowania dla pracownika lub/i przywrócenia go do pracy,
– wynagrodzenia prawnika (jeżeli pracodawca nie posiada własnych służb prawnych),
– straconego czasu.

Oprócz wymienionych kosztów mogą pojawić się również działania ze strony zwalnianego lub odchodzącego pracownika prowadzące do utraty cennych walorów konkurencyjnych danej organizacji. Może się tak zdarzyć w przypadku stosowania przez pracownika różnych **form sabotażu**, czyli świadomego i celowego działania służącego wyrządzeniu szkody pracodawcy. Przejawami sabotażu mogą być: celowe niszczenie mienia organizacji, nadmierne korzystanie z telefonów służbowych, samochodu, faksu i ksero, materiałów biurowych, kopiowanie baz danych klientów i kontrahentów, informacji o procedurach, know-how organizacji, namawianie do odejścia wartościowych pracowników, absencja w pracy itp.

Monitorowanie i ocenę skutków zwolnień i odejść pracowników może ułatwić **zestaw odpowiednio skonstruowanych i interpretowanych wskaźników**. Zestaw taki może obejmować wskaźniki: ruchu zatrudnionych, fluktuacji kadr, zwolnień niepożądanych, skuteczności outplacementu, zgodności decyzji o zwolnieniu z przepisami prawa, kosztu odpraw, wpływu zwolnień na wydajność pracy. Sposób obliczania wartości tych wskaźników podano w tabeli 13.7.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

Tabela 13.7

Wskaźniki oceny skutków zwolnień i odejść pracowników

Nazwa wskaźnika	Sposób obliczania wartości
Wskaźnik ruchu zatrudnionych	Stosunek sumy ilości pracowników przyjętych i zwolnionych do przeciętnego stanu zatrudnienia.
Wskaźnik fluktuacji kadr	Stosunek liczby osób zwolnionych do przeciętnego stanu zatrudnienia.
Wskaźnik zwolnień niepożądanych	Stosunek ilości pracowników zwolnionych na własną prośbę lub w trybie dyscyplinarnym do przeciętnego stanu zatrudnienia.
Wskaźnik kosztów zwolnień	Stosunek sumy kosztów odejścia, kosztów zastąpienia, kosztów szkolenia, różnica wydajności pracowników odchodzących i przychodzących na ich miejsce do kosztów pracy.
Wskaźnik kosztów odpraw	Stosunek wartości odpraw pieniężnych wypłaconych zwolnionym pracownikom do kosztów pracy.
Wskaźnik skuteczności outplacementu	Stosunek liczby osób zwolnionych, które znalazły nowe miejsce pracy do liczby dokonanych zwolnień.
Wskaźnik zgodności decyzji o zwolnieniu z przepisami prawa pracy	Stosunek liczby wygranych spraw w sądzie pracy do ogólnej liczby rozpatrywanych spraw sądowych dotyczących zwolnień.
Wskaźnik wpływu zwolnień na wydajność pracy	Stosunek poziomu wydajności pracy osiąganej po dokonaniu zwolnień do wydajności pracy osiąganej przed zwolnieniami.

W ocenie skutków psychospołecznych zwolnień i odejść pracowników wykorzystywane mogą być odpowiednie **testy psychologiczne i badania ankietowe**.

PYTANIA I PROBLEMY DO DYSKUSJI

1. Jaka jest różnica między zwolnieniem a odejściem pracownika?
2. Jakie związki występują między zwalnianiem pracowników a innymi składnikami procesu kadrowego?

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

3. Jakimi zasadami należy się kierować dokonując zwolnień pracowników?
4. Co jest istotą outplacementu i jakie korzyści z jego stosowania mogą wynikać dla zwalnianego pracownika i organizacji dokonującej zwolnień?
5. Jakie strategie i taktyki redukcji zatrudnienia stosują organizacje znajdujące się w kryzysie?
6. Jakie miejsce zajmują zwolnienia pracowników w procesie restrukturyzacji zatrudnienia?
7. Jakie negatywne skutki powodują zwolnienia pracowników?
8. W jaki sposób można badać i oceniać skutki zwolnień i odejść pracowników?

LITERATURA WYKORZYSTANA W ROZDZIALE

Band D.C., Tustin Ch.M.: Strategic Downsizing. „Management Decision" 1995, Vol. 33, nr 8.

Dale M.: Skuteczna rekrutacja i selekcja pracowników. OE, Kraków 2001.

Flis A., Mos A., Zacharzewski A.: Outplacement – program ułatwiania zmiany pracy dla zwalnianych pracowników. AKADE, Kraków 2002.

Greenhalgh L., Lawrence A.T., Sutton R.I.: Determinants of Work Force Reduction Strategies in Declining Organizations. „Academy of Management Rewiew" 1988, Vol. 13, nr 2.

Jurkowski R.: Prawne i ekonomiczne aspekty zarządzania ludźmi w firmie. Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 2002.

Pickman A.: The Complete Guide to Outplacement Counseling. LEA, New Jersey 1994.

Pocztowski A.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. AE, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Kraków-Wrocław 1996.

Rybak M.: Etyczne aspekty zarządzania zasobami ludzkimi. W: Zasoby ludzkie w firmie. Red. A. Sajkiewicz. Poltext, Warszawa 2000.

Sidor-Rządkowska M.: Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowniczych. OE, Kraków 2000.

Sidor-Rządkowska M.: Zwolnienia pracowników a polityka personalna firmy. OE, Kraków 2003.

Strużyna J. z zespołem ACK: Przewodnik po outplacement. Rudzka Agencja Rozwoju „Inwestor", Ruda Śląska 2000.

Trocki M.: Outsourcing. PWE, Warszawa 2001.

Tyborowska J.: Outplacement indywidualny. „Personel" 1998, nr 7/8.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

Ustawa z 26 czerwca 1974 r. Dz.U. 1998, nr 21, poz. 94; „Kodeks pracy" z późniejszymi zmianami. Dz.U. 1998, nr 106, poz. 668; nr 113, poz. 717; 1999, nr 99, poz. 1152; 2000, nr 19, poz. 239, nr 43, poz. 489, nr 107, poz. 1127, nr 120, poz. 1268; 2001, nr 11, poz. 84, nr 28, poz. 301, nr 52, poz. 538, nr 99, poz. 1075, nr 111, poz. 1194, nr 123, poz. 1354, nr 128, poz. 1405, nr 154, poz. 1805; 2002, nr 74, poz. 676, nr 135, poz. 1146, nr 196, poz. 1660, nr 199, poz. 1673, nr 200, poz. 1679; 2003, nr 166, poz. 1608, nr 213, poz. 2081; 2004, nr 96, poz. 959, nr 99, poz. 1001, nr 120, poz. 1252.

Ustawa z dnia 13 marca 2003 roku o szczególnych zasadach rozwiązywania stosunku pracy z przyczyn nie dotyczących pracowników. Dz.U. 2003, nr 90, poz. 844.

Zimniewicz K.: Współczesne koncepcje i metody zarządzania. PWE, Warszawa 1999.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

ROZDZIAŁ 14

METODY BADANIA I DOSKONALENIA SYSTEMU ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI PRZEDSIĘBIORSTWA

Pojęcia kluczowe: metoda diagnostyczna, metoda prognostyczna, procedura metody diagnostycznej, techniki gromadzenia informacji.

14.1. Ogólne metody (podejścia) badania i projektowania systemów organizacji i zarządzania

W literaturze z zakresu organizacji i zarządzania spotyka się zasadniczo **trzy ogólne metody usprawniania i projektowania organizatorskiego** nazywane także zamiennie strategiami lub podejściami. Należą do nich:

1) **podejście opisowo-ulepszające**, w którym czołowe miejsce zajmuje opis (rejestracja) stanu faktycznego, poddawany następnie krytycznej i konstruk-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

tywnej analizie i ocenie w celu zaprojektowania wariantów usprawnień; podejście to ma w istocie charakter klasycznego **podejścia (metody) diagnostycznego**,

2) **podejście funkcjonalno-wzorcujące**, w którym szczegółowy opis stanu faktycznego zastępuje się projektowaniem wizji stanu idealnego (wzorcowego), a następnie szukaniem sposobów zaadaptowania go do istniejących warunków i możliwości realizacyjnych; podejście to opiera się na projektowaniu (prognozowaniu) koncepcji systemu idealnego, a w literaturze występuje najczęściej pod pojęciem **metody prognostycznej**,

3) **podejście diagnostyczno-funkcjonalne,** starające się pogodzić podejście opisowo-ulepszające z podejściem funkcjonalno-wzorcującym[1].

Wymienione podejścia badawczo-projektowe są na tyle ogólne i uniwersalne, że można się nimi posługiwać w doskonaleniu i projektowaniu wszelkich procesów, nie tylko organizatorskich, ale także ekonomicznych, społecznych, administracyjnych, technicznych, a nawet medycznych. Trzeba jednak podkreślić, że: **podejście opisowo-ulepszające (metoda diagnostyczna) znajduje zastosowanie do badania i usprawnienia (usuwania słabości i dysfunkcji) systemów już funkcjonujących, podejście funkcjonalno-wzorujące (metoda prognostyczna) może być użyte wyłącznie w procesach projektowania różnych systemów i rozwiązań „od podstaw"** (np. momencie tworzenia przedsiębiorstwa), kiedy proces projektowy zaczyna się od zaprojektowania wizji systemu idealnego, a następnie szukania (projektowania) rozwiązań kompromisowych między tym co jest najlepsze (system idealny), a tym co jest aktualnie, w danych warunkach możliwe z uwagi na różne ograniczenia (finansowe, personalne, materiałowo-sprzętowe itp.).

Ponieważ całe niniejsze opracowanie poświęcone jest głównie systemowi zarządzania zasobami ludzkimi, który lepiej lub gorzej już funkcjonuje w przedsiębiorstwie/instytucji, skoncentrowano się w dalszych rozważaniach wyłącznie na metodzie diagnostycznej[2].

Dobre przy lepszym tanieje.

Lepsze jest wrogiem dobrego.

Dobre ze złego uczynić – wielka sztuka.

Dobrego zawsze niewiele.

Dobre przy złym znaczniejsze.

Złe łatwo zrobić, ale trudno naprawić.

[1] Z. Martyniak: Metody organizowania procesów pracy. PWE, Warszawa 1996, s. 51-52.

[2] Szerszy opis metody prognostycznej można znaleźć w pracy: H. Bieniok i Zespół: Metody sprawnego zarządzania. Agencja Wydawnicza „Placet", Warszawa 2004, s. 79-88.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

Złe trzeba tępić do korzenia.

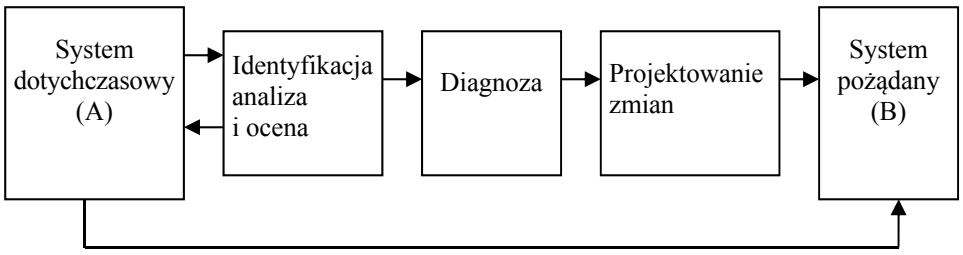
Złe trzeba mierzyć, dobre niech będzie bez miary.

Polskie przysłowia ludowe

14.2. Metoda diagnostyczna jako narzędzie usprawniania systemu zarządzania zasobami ludzkimi

Jakiekolwiek badania systemu zarządzania zasobami ludzkimi przedsiębiorstwa realnie funkcjonującego w praktyce **wymagają uprzedniego postawienia diagnozy**, która powstaje w rezultacie zastosowania podejścia opisowo-ulepszającego nazywanego metodą diagnostyczną. Nie można projektować racjonalnych zmian i usprawnień, jeśli wcześniej nie przeprowadziło się wnikliwych, diagnostycznych badań istniejącego stanu. Takie stanowisko uprawnia do stwierdzenia, że **nie ma dobrej prognozy (projektu zmian) bez uprzedniej diagnozy**.

Pełne badania organizatorskie systemu zarządzania prowadzone metodą diagnostyczną polegają – ujmując syntetycznie – **na badaniu stanu dotychczasowego A, postulatywnym zarysowaniu stanu pożądanego B oraz na poszukiwaniu sposobów i dróg prowadzących od stanu A do B** (rys. 14.1).



Rys. 14.1. Założenia procesu projektowania zmian (usprawniania systemu dotychczasowego)

W niniejszym opracowaniu **metoda diagnostyczna traktowana jest jako uniwersalne podejście do badania i usprawniania wszelkich systemów**, w tym systemu zarządzania zasobami ludzkimi.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

Metoda diagnostyczna wynika z przekonania, że dotychczas funkcjonujący system zarządzania można usprawnić tylko poprzez identyfikację, ocenę i diagnozę stanu istniejącego, wykrycie głównych nieprawidłowości (dysfunkcji) oraz zaprojektowanie i wdrożenie niezbędnych propozycji usprawnień (terapii). Metoda ta jest więc w istocie podejściem opisowo-ulepszającym.

Metoda diagnostyczna „uzdrawiania każdego chorego systemu" znajduje głębokie **analogie w diagnozie medycznej**. Lekarz, aby uzdrowić chorego pacjenta, stara się najpierw rozpoznać (zdiagnozować) chorobę nękającą organizm (system wyjściowy A) na podstawie gromadzenia faktów dzięki wywiadowi, ogólnym badaniom całego organizmu i chorego narządu oraz analizie wyników dodatkowych i specjalistycznym badań laboratoryjnych. Dopiero po postawieniu **diagnozy** (rozpoznaniu istotnych niedomagań i ich przyczyn), a więc **identyfikacji choroby**, ustala się (projektuje) terapię, czyli zapisuje lekarstwa i zabiegi poprawiające stan zdrowia pacjenta (systemu B).

Diagnoza sprowadza się do identyfikacji badanego przypadku (obiektu) przez:

- poznanie i opisanie sytuacji istniejącej,
- określenie podstawowych niedomagań i zakłóceń,
- zaliczenie do znanego typu lub gatunku (określenie rodzaju choroby),
- wyjaśnienie przyczyn (genezy) badanego stanu rzeczy,
- określenie faz rozwoju niesprawności (choroby),
- przewidywanie (prognozowanie) dalszego rozwoju i skutków.

Diagnoza polega na wszechstronnym rozpoznaniu badanego systemu kolejno poprzez przeprowadzenie:

1) **diagnozy rozpoznawczej** (wstępnej, orientacyjnej, ogólnej) polegającej na sprecyzowaniu głównych obszarów niesprawności (obszarów krytycznych, newralgicznych) systemu jako całości i ukierunkowaniu dalszych badań,

2) **diagnozy rozwiniętej** (szczegółowej, właściwej, podstawowej) złożonej z:

- pełnego rozpoznania i opisu stanu istniejącego,
- identyfikacji podstawowych niesprawności i zakłóceń (dysfunkcji),
- wyjaśnienia genezy, źródeł i przyczyn rozpoznanych dysfunkcji – **diagnoza przyczynowa**,
- porównania (określenia odchyleń i dystansu) z innymi podobnymi przedsiębiorstwami lub stanem pożądanym **– diagnoza różnicowa, porównawcza**,
- określenia fazy rozwoju badanych zjawisk i niesprawności oraz całego systemu – **diagnoza rozwoju**,

3) identyfikacji sił i słabości **(diagnoza wewnętrzna)** badanego systemu oraz szans i zagrożeń ze strony otoczenia **(diagnoza zewnętrzna)**, czyli opracowania **diagnozy strategicznej** (przeprowadzonej np. za pomocą analizy SWOT),

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

4) **wnioskowania** na temat środków, sposobów i przesłanek umożliwiających dalszy oraz szybszy rozwój systemu poprzez z jednej strony zniwelowanie słabości i zagrożeń, z drugiej, lepsze wykorzystanie szans i atutów **(prognoza),** czyli ustalenia propozycji usprawnień.

Klasyczna, pełna procedura metody diagnostycznej wymaga uwzględnienia fazy:

1) **wstępnej,** polegającej na określeniu celu i przedmiotu (obiektu, podsystemu, obszaru) badania w kontekście wszystkich powiązań wewnątrzsystemowych,

2) **podstawowej**, na którą składają się etapy:

a) identyfikacji (opisu) wszystkich faktów dotyczących stanu istniejącego,

b) krytycznej oceny i analizy stanu istniejącego (porównanie stanu istniejącego z normami, oczekiwaniami lub wzorcem),

c) diagnozy polegającej na ustaleniu sił i słabości oraz szans i zagrożeń, a na tej podstawie rodzaju i skali schorzenia,

d) określenia przyczyn (źródeł) schorzenia,

e) projektowania wariantów (propozycji) rozwiązań (terapii),

f) wyboru i uzasadnienia wariantu optymalnego,

3) **końcowej**, składającej się z etapów:

a) przygotowania warunków do wdrożenia i wprowadzenia nowych rozwiązań do praktyki (harmonogram wdrożeniowy),

b) kontroli realizacji i analizy efektów funkcjonowania nowych rozwiązań.

Podstawowa procedura metody diagnostycznej powinna dać kolejno odpowiedź na następujące pytania:

Co i po co badać? (Ustalenie celu oraz skonkretyzowanie obszaru i zakresu badania).

Jak jest? (Identyfikacja i opis faktów dotyczących stanu istniejącego).

Co i ile nas różni od oczekiwań, norm lub wzorców? (Analiza różnicowa).

Co funkcjonuje dobrze, a co niedomaga? (Określenie diagnozy a zwłaszcza mocnych i słabych stron systemu oraz szans i zagrożeń z wyeksponowaniem zwłaszcza dysfunkcji).

Dlaczego jest źle? (Analiza przyczynowa).

Jak może być lepiej, jeśli zniwelujemy wewnętrzne słabości i zewnętrzne zagrożenia?

Jak może być lepiej, jeśli wykorzystamy nasze wewnętrzne atuty oraz zewnętrzne okazje i szanse?

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

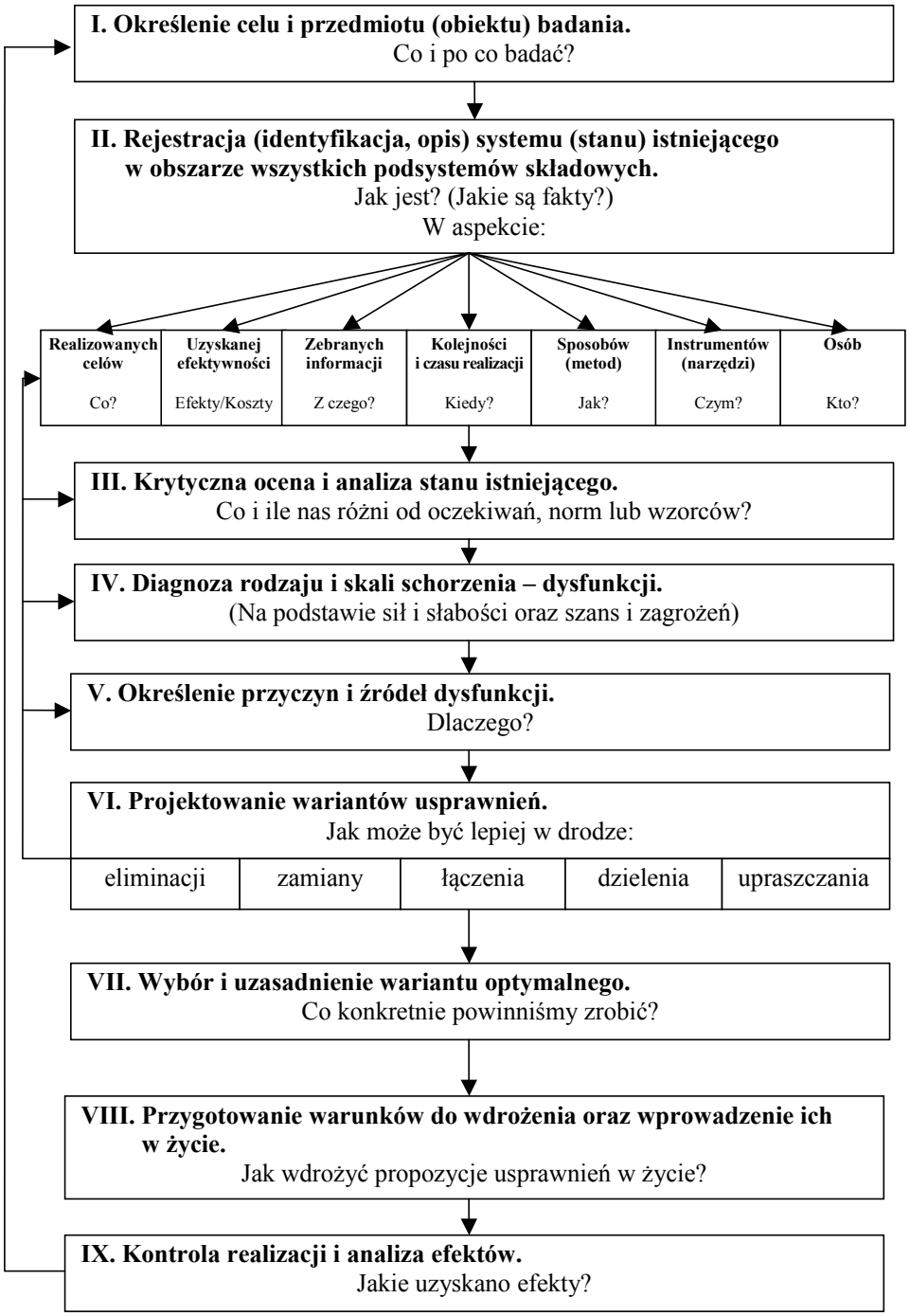
Co i jak konkretnie powinniśmy w tym zakresie zrobić? (Program przedsięwzięć).

Jak przedsięwzięcia (propozycje usprawnień i wnioski) wdrożyć w życie (Harmonogram wdrożeniowy).

Jakie dodatkowe efekty możemy uzyskać po wdrożeniu zaproponowanych rozwiązań?

Pełną procedurę zastosowania metody diagnostycznej w procesie badania systemu zzl prezentuje rys. 14.2.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633



Rys. 14.2. Procedura metody diagnostycznej

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

Faza wstępna analizy diagnostycznej rozpoczyna się zawsze od precyzyjnego ustalenia celu badań. W przypadku analizy systemu zarządzania zasobami ludzkimi (i nie tylko), celem ogólnym powinna być poprawa sprawności funkcjonowania przedsiębiorstwa jako całości, a zwłaszcza wzrost jego efektywności ekonomicznej i konkurencyjności na rynku.

Celem szczegółowym (środkiem do tego celu) jest udoskonalenie i unowocześnienie systemu zarządzania zasobami ludzkimi znajdujące swój wyraz w:

- racjonalizacji stanu i struktury zatrudnienia, czyli dostosowaniu go do rzeczywistych potrzeb,
- poprawie motywacji, a przez to jakości i wydajności pracy załogi,
- podnoszeniu zaangażowania, kreatywności oraz innowacyjności pracowników,
- racjonalizacji kosztów pracy.

Przedmiotem (obiektem) badania powinien być cały system zarządzania zasobami ludzkimi, ponieważ poszczególne jego obszary są ze sobą ściśle powiązane na zasadzie przyczynowo-skutkowej. W szczególnych przypadkach jednak przedmiotem doraźnych badań mogą być tylko niektóre, starannie wybrane (newralgiczne, kluczowe) podsystemy przedsiębiorstwa. Może to jednak zakłócić sprawność funkcjonowania całego systemu zzl, dlatego takie podejście nie jest zalecane.

Prawidłowo zrealizowana faza wstępna badań powinna odpowiedzieć na pytanie, czy wybór celu i przedmiotu analizy oraz rodzaj i zakres badań są właściwe i odpowiadają oczekiwaniom i celowi, który zamierzamy osiągnąć.

Nie ma rozwiązań idealnych, dlatego można usprawnić dosłownie wszystko.

Nic nie jest tak dobre, aby nie mogło być jeszcze lepsze.

Faza podstawowa polega na:

- uchwyceniu (identyfikacji) w drodze rejestracji, faktycznego stanu poszczególnych obszarów i całego systemu,
- krytycznej analizie i diagnozie tego stanu jako podstawy do ustalenia wszystkich istniejących nieprawidłowości oraz możliwości usprawnień,
- określeniu przyczyn i źródeł stwierdzonych dysfunkcji oraz uzasadnieniu diagnozy,
- zaprojektowaniu możliwie wielu wariantów usprawnień oraz wyborze wariantu optymalnego zaaprobowanego przez decydentów.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

Rejestracja (opis) stanu faktycznego, która rozpoczyna fazę podstawową, należy do centralnych, chociaż bardzo czasochłonnych czynności organizatorskich. Rejestracja faktów charakteryzujących badaną rzeczywistość jest podstawą do przeprowadzenia pełnej krytycznej i konstruktywnej analizy badanego odcinka, a następnie do zaproponowania usprawnień.

> Trza najpierw choroby (słabości) poznać, aby je leczyć.
>
> Wiedza o chorobie musi wyprzedzać leczenie.
>
> Polskie przysłowia ludowe

W metodach opartych na podejściu diagnostycznym (opisowo-ulepszającym) **do ważnych źródeł informacji** o funkcjonowaniu badanego systemu organizacyjnego należy:

- **człowiek** (uczestnicy badanych procesów np. menedżerowie, specjaliści, szeregowi pracownicy, nowo przyjęci, zwolnieni),
- **maszyny** uczestniczące w badanych procesach (np. komputery, programy komputerowe),
- **proces** (przebieg poszczególnych procesów np. rozmów, obieg dokumentów itp.),
- **dokumentacja** organizacyjna i ekonomiczna dotycząca badanego systemu organizacyjnego (np. regulaminy, listy płac, testy).

Ważnym źródłem informacji powinna być także **wiedza i doświadczenie, a nawet intuicja samych osób przeprowadzających badania**.

Istotnego znaczenia nabiera w opisie stanu istniejącego zastosowana **technika gromadzenia informacji,** a przez to kompletność i rzetelność zebranych danych.

W zależności od celu i charakteru badania, informacje dotyczące funkcjonowania badanego systemu organizacyjnego mogą być zebrane za pomocą:

- **obserwacji bezpośredniej,**
- **technik socjologicznych** typu „interview" (wywiad, ankieta),
- **analizy istniejącej dokumentacji**,
- **techniki fotofilmowej** (obserwacja pośrednia za pomocą kamery lub aparatu fotograficznego),
- **innych** specyficznych technik rejestracji.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

Dokumentacja kadrowa potrzebna w badaniach związana jest z całym systemem zarządzania zasobami ludzkimi, począwszy od pozyskiwania kandydatów do pracy, poprzez selekcję, kształtowanie postaw i zachowań pracowników, szkolenie, motywowanie, oceny pracownicze, aż po zwalnianie. Można tu zaliczyć w szczególności:

1) akta osobowe pracowników,
2) plany zatrudnienia, plany potrzeb kadrowych,
3) karty obiegowe przyjęcia i zwolnienia,
4) normy zatrudnienia dla poszczególnych stanowisk i komórek organizacyjnych,
5) układ zbiorowy pracy, taryfikatory płacowe i kwalifikacyjne, tabele płac itp.,
6) przepisy dotyczące zatrudnienia i płac (regulaminy pracy, regulaminy płacowe, premiowe itp.),
7) listy płac,
8) opisy stanowisk pracy,
9) schematy organizacyjne,
10) dokumentacja szkoleniowa przedsiębiorstwa (plany, programy szkoleń, protokoły egzaminacyjne),
11) karty (arkusze) ocen pracowników,
12) testy stosowane w procesie selekcji, szkolenia itp.,
13) plany rozwoju pracowników,
14) plany następstw (sukcesji),
15) kontrakty menedżerskie
16) wszelkie dane personalne zawarte w dokumentach źródłowych pierwotnych (elementarnych) i zagregowanych (wtórnych).

W procesach identyfikacji (opisu) poszczególnych parametrów systemu zarządzania znajdują zastosowanie zarówno **techniki ilościowe (wskaźnikowe, punktowe)**, jak i **jakościowe (socjologiczne i opisowe)**. W przypadku **techniki wskaźnikowej**, mogą znaleźć zastosowanie wskaźniki: poziomu i dynamiki zjawisk, struktury i natężenia, oceny sprawności i efektywności, zakłóceń i odchyleń, ryzyka itp. Wiele wskaźników dotyczących badania systemu zarządzania zasobami ludzkimi można znaleźć między innymi w niniejszym opracowaniu w rozdziałach opisujących poszczególne obszary tego systemu. Można tu jedynie przykładowo wymienić wskaźniki płynności, ruchu i stabilności załogi, wskaźniki wypadkowości itp. Istotą technik punktowych jest szacowanie badanych zjawisk w przyjętej skali punktowej. W skład **technik jakościowych** wchodzą natomiast ankiety, wywiady, testy diagnostyczne oraz opisy słowne.

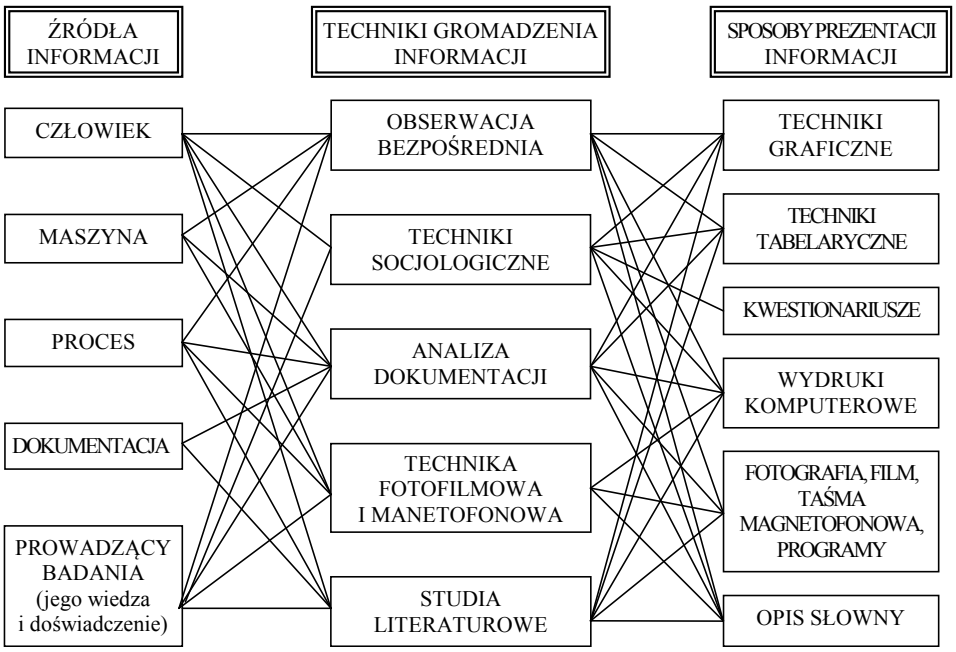
Pełny tekst ankiety umożliwiającej badanie całego systemu zarządzania zasobami ludzkimi zaprezentowano na końcu niniejszego opracowania.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

Ponieważ „materia" systemu zarządzania zasobami ludzkimi jest słabo ustrukturalizowana i mało podatna na operacjonalizację, a w związku z tym kłopotliwa w opisie i analizie, **należy każdorazowo stosować, co najmniej po jednej technice ilościowej i jakościowej**. Zapewnia się w ten sposób komplementarność i kompleksowość spojrzenia polegającą na uzupełnianiu oceny zjawisk mierzalnych ocenami cech niemierzalnych.

Spośród technicznych środków prezentacji faktów do najbardziej wartościowych należy zapis graficzny i tabelaryczny w postaci rysunków, wykresów, tabel, kwestionariuszy, testów, arkuszy ocen itp.

Opis słowny (werbalny), niezapewniający pożądanej jasności i jednoznaczności, a przy tym pracochłonny, powinien być stosowany w ostateczności (uzupełniająco), kiedy wyczerpany został zasób wszystkich innych środków zapisu. Źródła, techniki gromadzenia faktów i prezentacji informacji przedstawia rys. 14.3.



Rys. 14.3. Techniki gromadzenia faktów i prezentacji informacji

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

Wierne odtworzenie stanu istniejącego jest warunkiem realizacji następnego etapu jakim jest **krytyczna ocena i analiza tego stanu**. Jej celem jest uzasadnienie lub zakwestionowanie zasadności istniejących rozwiązań, a zwłaszcza **diagnoza niedostatków i niesprawności** istniejącego stanu organizacyjnego, umożliwiająca w następnej kolejności poszukiwanie możliwości usprawnień.

> Czasem trudniej zepsutą rzecz naprawić, niż zrobić nową.
>
> Poprawić coś, nie sromota.
>
> Bez dobrej krytyki nie może być poprawy.

Celem krytycznej oceny i analizy jest w szczególności:

- **ustalenie** (zrekapitulowanie) stanu faktycznego,
- **poddanie obiektywnej, rzeczowej i systematycznej ocenie stanu aktualnego** poprzez jego zakwestionowanie pytaniem „dlaczego?",
- **ustalenie możliwie wszystkich wariantów usprawnienia** tego systemu,
- **wybór optymalnego wariantu rozwiązania i jego uzasadnienie**.

> Nie ma prognozy (projektu) bez (uprzedniej) diagnozy.

W krytycznej i konstruktywnej ocenie i analizie stanu istniejącego należy posługiwać się z pozoru banalnymi pytaniami, które mają jednak – jak tego dowodzi praktyka – głęboki sens i uzasadnienie. Sposób postępowania jest podobny do procedury stosowanej przy wyświetlaniu wszystkich okoliczności czynu (np. przestępczego).

Pytania są najnaturalniejszym sposobem pobudzania myśli, zmierzającym do uzasadnienia lub zakwestionowania rozwiązania istniejącego oraz zaprojektowania usprawnień w obszarach charakteryzujących się dysfunkcjami. Umiejętność stałego zadawania pytań jest niezbędnym warunkiem twórczego myślenia w procesie projektowym. **Jeśli ich nie zadajemy i nie jesteśmy twórczo dociekliwi, automatycznie akceptujemy status quo i nie mamy szans dokonywania usprawnień. Bez pytań i wątpliwości nie ma propozycji zmian na lepsze.**

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

Kiedy wyrobisz w sobie nawyk zadawania pytań i szukania na nie odpowiedzi osiągniesz fantastyczne rezultaty.

Zarówno opisem, jak i krytyczną oceną i analizą systemu obejmuje się osiem podstawowych czynników oddziałujących na przebieg, strukturę i wyniki każdego ludzkiego działania. Czynniki te opisywane są i analizowane przez szukanie ścisłych odpowiedzi na celowo dobrany zestaw pytań pomocniczych. W szczególności opisowi i analizie krytycznej podlegają:

1) realizowane cele (co osiągnięto?),
2) efektywność systemu liczona jako relacja efektów (wyników) do nakładów (kosztów),
3) zebrane informacje (z czego korzystano?),
4) kolejność i czas działania (kiedy zrealizowano?),
5) sposoby – metody działania (jak postępowano?),
6) instrumenty – narzędzia (czym się posługiwano?),
7) osoby (kto realizował?),
8) odchylenia „in plus i in minus" od oczekiwań, norm i wzorców (co i ile nas od nich różni?).

Diagnoza systemu powstaje na podstawie określenia odchyleń (różnic) między wcześniej opisanymi parametrami systemu a naszymi oczekiwaniami, normami i standardami (jeśli takie istnieją) lub wzorcem idealnym (który możemy sobie wykoncypować i do którego przecież zmierzamy).

Aby postawić **diagnozę medyczną (określić rodzaj choroby)**, lekarz dokonuje porównania zidentyfikowanych przez siebie parametrów stanu chorobowego pacjenta (np. temperatury, ciśnienia krwi, liczby białych lub czerwonych krwinek, opadu) z istniejącymi w tym zakresie w medycynie standardami „stanu normalnego". Dopiero skala odchyleń między tymi parametrami pozwala na postawienie diagnozy, czyli określenie rodzaju i stopnia zaawansowania choroby. W badaniach organizatorskich diagnoza powstaje w podobny sposób, a jej źródłem jest wykaz odchyleń między stanem istniejącym a wzorcowym w postaci wykazu sił i słabości oraz szans i zagrożeń.

Diagnozę systemu zarządzania zasobami ludzkimi można także postawić na podstawie wcześniej przeprowadzonej analizy SWOT, w której zestawiono w formie tabelarycznej, główne siły i słabości oraz szanse i zagrożenia dotyczące wszystkich podsystemów (tabela 14.1).

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

Tabela 14.1

Przykład zestawienia sił i słabości oraz szans i zagrożeń dotyczących systemu zarządzania zasobami ludzkimi (fragment)

Mocne strony	Słabe strony
A. W obszarze ustalania potrzeb kadrowych	
1. Przeprowadzanie wywiadów z pracownikami odchodzącymi na własne żądanie 2. Sporządzanie analiz osób odchodzących na emeryturę 3. ……	1. Brak systematycznych badań wykorzystania potencjału pracowników 2. Sporządzanie rocznych planów potrzeb kadrowych głównie na podstawie intuicji 3. Brak norm zatrudnienia dla stanowisk oraz komórek organizacyjnych
B. W obszarze rekrutacji (naboru) pracowników	
1. Preferowanie rekrutacji wewnętrznej 2. …… itd. w odniesieniu do pozostałych obszarów systemu zzl	1. Częste przypadki nepotyzmu i przyjmowania pracowników na podstawie osobistych znajomości 2. ……
Szanse	**Zagrożenia**
A. W obszarze ustalania potrzeb karowych	
1. …… 2. …….	1. ……. 2. ……..

Dodatkowym pytaniem odnoszonym do wszystkich badanych zagadnień jest zawsze pytanie **dlaczego**?, próbujące podważyć i zakwestionować zasadność funkcjonującego rozwiązania. Pozwala ono także na określenie przyczyn i źródeł dysfunkcji oraz lepsze uzasadnienie diagnozy.

Pytanie „dlaczego?" jest najważniejszym pytaniem dotyczący zasadności, sensu i przyczynowości wszelkich badanych zjawisk. Znajduje się ono w stałym repertuarze najczęściej zadawanych pytań nie tylko w badaniach organizatorskich, ale w ogóle w każdym ludzkim postępowaniu.

Po postawieniu i uzasadnieniu diagnozy dochodzi do **projektowania wariantów usprawnień, a więc określenia swoistej terapii**. Proces dochodzenia do tych koncepcji wymaga nie tylko doświadczenia badającego, ale także wyobraźni i inwencji twórczej. Narzędziem ułatwiającym generowanie pomysłów usprawnień mogą być różnego rodzaju techniki heurystyczne takie jak: burza mózgów, dyskusja 66, technika 635, technika delficka, synektyka Gordona i inne[3].

Projektowanie i doskonalenie systemów powinno mieć zawsze charakter wielowariantowy i wielowymiarowy. Wskazane jest szerokie poszukiwanie propozycji usprawnień w obszarze takich pięciu podstawowych sposobów (możliwości, kierunków) doskonalenia organizatorskiego jak:

[3] H. Bieniok, G. Gruszczyńska-Malec, G. Królik: Elementarz twórczego myślenia. AE, Katowice 2005.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

1. **Eliminacja**. Należy nią obejmować wszelkie, dość liczne jeszcze w praktyce **zbędne elementy instytucji i ludzkiej działalności**. Eliminacja należy do najkorzystniejszych i najbardziej pożądanych sposobów usprawniania wszelkich systemów, a przez to do ich ekonomizacji. Badając system zarządzania zasobami ludzkimi należy ciągle zastanawiać się nad możliwością eliminacji zbędnych celów i zadań, a co za tym idzie zbędnych stanowisk pracy, szczebli zarządzania, nieefektywnych pracowników, zbędnych dokumentów i informacji, urządzeń ewidencyjnych, sprawozdań, składników wynagrodzeń, skrócenia obiegu dokumentów itp. Możliwości usprawnień w drodze eliminacji należy szukać we wszystkich obszarach systemu zarządzania zasobami ludzkimi.

2. **Zmiana (zamiana, zastąpienie, przegrupowanie itp.). Polega ona na zastąpieniu już istniejącego elementu systemu, innym rozwiązaniem lepiej realizującym cele i bardziej dostosowanym do potrzeb i warunków**. Wobec dużej zmienności rzeczywistości, postępu nauki oraz szybkich przemian w otoczeniu i samym wnętrzu przedsiębiorstwa, niezbędne jest zmienianie tych rozwiązań, które hamują rozwój jego sprawności funkcjonowania. Dążąc do udoskonalenia systemu zzl można np. zmienić: niektóre cele i zadania, obsadę stanowisk kierowniczych i wykonawczych, procedury działania, istniejący podział obowiązków, odpowiedzialności i uprawnień, formę dokumentów, wprowadzić rotację międzystanowiskową pracowników itd.

3. **Łączenie (scalanie, integracja, fuzja, także powiększenie). Łączenie jest działaniem polegającym na przestrzennym, czasowym lub funkcjonalnym scalaniu przynajmniej dwóch przedmiotów lub podmiotów działania w celu uzyskania poprawy sprawności ich łącznego funkcjonowania.** Dobre efekty daje zastosowanie łączenia przy nadmiernym podziale pracy i zbyt zróżnicowanej strukturze zbudowanej z wielu wysoce wyspecjalizowanych elementów. **Dąży się w ten sposób do pewnej uniwersalizacji, neutralizującej negatywne skutki nadmiernej specjalizacji i podziału pracy.** Przykładem łączenia np. zadań jest tzw. **rozszerzenie pracy** (job enlargement) czy **wzbogacenie pracy** (job enrichment), polegające na łączeniu niektórych funkcji kierowniczych z wykonawczymi. Poszukując sposobów usprawnienia struktury organizacyjnej w drodze łączenia należy zastanowić się nad możliwością i celowością połączenia ze sobą identycznych lub pokrewnych zadań, a przez to jednostek organizacyjnych, komórek i stanowisk pracy, ogniw realizujących kolejne fazy procesu, szczebli zarządzania, dokumentów i sprawozdań, urządzeń ewidencyjnych itp.

4. **Dzielenie (oddzielenie, rozdzielenie, dezintegracja, także zmniejszenie).** Dzielenie jest odwrotnością łączenia i **powinno być zastosowane wszędzie tam, gdzie przekroczono miarę optymalną**. Polega ono na rozbiciu danej złożonej całości lub zespołu na mniejsze elementy, w celu osiągnięcia wyższej łącznej sprawności funkcjonowania całego układu. Podział pracy na prostsze

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

elementy składowe i powierzenie ich do realizacji wyspecjalizowanym organom (podział zespołu np. przy nadmiernej rozpiętości kierowania) czy też oddzielenie niedostosowanych do siebie pod pewnym względem wykonawców jest częstym i bardzo efektywnym sposobem usprawniania pracy. Dzielenie wywołuje zawsze jednak potrzebę lepszej koordynacji działań.

5. **Upraszczanie (symplifikacja, modyfikacja). Określone cele należy uzyskiwać możliwie najprostszymi środkami i sposobami, jeśli nie pociąga to za sobą obniżenia jakości wytworu lub zmniejszenia sprawności funkcjonowania danej całości.** Obiekt lub działanie pod pewnym względem prostsze sprawia mniej trudności podmiotowi działania, a także organowi kierującemu tym działaniem (zwłaszcza zespołowym). Uproszczenie osiąga się przez analizę i rozdzielenie danego przedmiotu lub działania na elementy proste, a następnie eliminację elementów zbędnych. Uproszczenie np. struktury organizacyjnej można uzyskać w drodze eliminacji niektórych elementów bądź też ich modyfikacji upraszczającej. W szczególności, należy poszukiwać sposobów uproszczenia procedur działania, więzów kooperacji i współpracy, dróg obiegu dokumentów i informacji, wzorów formularzy i scenariuszy rozmów kwalifikacyjnych, systemu wynagrodzeń itp.

W rezultacie projektowania wariantów usprawnień uzyskuje się wiele propozycji szczegółowych **(bank potencjalnych rozwiązań)**, z których należy dokonać wyboru wariantu optymalnego stosownie do możliwości finansowych, kadrowych, technicznych itp.

Z wielu cząstkowych wariantów usprawnień w procesie poszukiwania najlepszych rozwiązań należy dokonać **syntezy całościowych wariantów usprawnień**. Można to zrealizować posługując się macierzą morfologiczną wszystkich rozwiązań cząstkowych, z których konstruuje się (kombinuje) kolejne, pełne warianty usprawnień.

Przed decyzją o wdrożeniu zważ wszystkie „za" i „przeciw".

Nie zapominaj, że każde rozwiązanie ma co najmniej dwie strony.

Nie dowierzaj bez reszty zdrowemu rozsądkowi.

W procesie wyboru optymalnego wariantu usprawnienia należy uwzględnić kryteria:

– celowości,
– realności, czyli technicznych, organizacyjnych itp. możliwości realizacyjnych,

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

– ekonomiczności (wydajność, niezawodność, nakładochłoność, efektywność itp.),
– bezpieczeństwa i higieny pracy,
– psychofizjologiczne,
– ekologiczne.

Wybór wariantu optymalnego powinien odbywać się dwuetapowo, a mianowicie:

– **w formie selekcji wstępnej**, polegającej na uproszczonym wyważeniu wszystkich „za" i „przeciw" dla zredukowania ilości rozwiązań do kilku wariantów najbardziej obiecujących,
– **w postaci selekcji szczegółowej**, przy zastosowaniu bardziej wysublimowanych technik oceny takich jak technika rangowania, porównywania parami czy technika wielokryterialnego ważonego wartościowania rozwiązań.

Optymalny wariant rozwiązania, stanowiący projekt systemu (metody usprawnionej, proponowanej), przedstawia się w formie graficzno-opisowej, analogicznej do zastosowanej w procesie rejestracji stanu (systemu) dotychczasowego. Umożliwia to porównanie obu systemów, wyspecyfikowanie pozytywnych i negatywnych różnic między nimi oraz określenie wielkości efektu. W taki sposób można przekonać się o potencjalnej jakości nowego lub usprawnionego systemu.

Faza końcowa polega na wdrożeniu projektu do praktyki oraz kontroli realizacji. W rzeczywistości w fazie końcowej wykonuje się wiele skomplikowanych i delikatnych zabiegów, które w ostateczności decydują o urzeczywistnieniu lub niepowodzeniu nowej organizacji systemu. W fazie tej możemy wyróżnić:

– zatwierdzenie projektu do realizacji,
– opracowanie i uzgodnienie harmonogramu wdrażania projektu w życie,
– przygotowanie odpowiednich warunków techniczno-organizacyjnych (np. zakup środków organizacyjno-technicznych i materiałów, opracowanie odpowiednich instrukcji),
– kwalifikacyjne i psychiczne przygotowanie (szkolenie) wykonawców,
– rozruch, czyli właściwe wdrażanie, połączone z nadzorem „autorskim", polegającym na kontroli zgodności realizacji z rozwiązaniem projektowym,
– kontrolę przyjęcia się nowej organizacji systemu,
– analizę szeroko pojętych efektów w konfrontacji z nakładami (bilans końcowy).

Podejmując decyzję wdrożeniową unikaj „błędów entuzjazmu", ale też nie popełniaj „błędów ostrożności".

Nie ma rozwiązania bez ryzyka i drogi bez niebezpieczeństw.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

W procesie wdrażania nowych rozwiązań nie należy lekceważyć **oporów i trudności**, które zwykle pojawiają się w **fazie rozruchu i docierania** się wszelkiego rodzaju zmian. Zwraca na to uwagę **reguła przekory** (prawo inercji przyzwyczajeń) K. Adamieckiego, sformułowana w związku z zasadą bezwładności lub przekory Le Chateliera i Brauna dotycząca zjawisk chemicznych i fizycznych.

Reguła przekory w ujęciu K. Adamieckiego głosi, że pracownicy objęci usprawnieniem zwykle sprzeciwiają się wszelkim zmianom warunków i metod pracy. Pojawia się w związku z tym wiele trudności wdrożeniowych, które G. Watson wyraził obrazowo w postaci **współczynnika oporu wobec zmian (W)** wyrażonego formułą

$$W = F\left(\frac{C_1}{C_2} \times \frac{Z_1 + Z_2 + Z_3 + Z_4}{N_1\left(N_2 + N_3 + N_4\right)}\right)$$

gdzie:

F – zależność funkcyjna,
C_1 – obawa jednostki przed wszelką zmianą,
C_2 – osobiste poczucie bezpieczeństwa,
Z_1 – nieokreślone obawy i ogólny stan niepewności,
Z_2 – niezgodność nowych norm z dotychczas obowiązującymi,
Z_3 – wyolbrzymione uprzedzenia i obawy na podstawie dotychczasowych doświadczeń negatywnych,
Z_4 – socjotechnicznie nieprawidłowy sposób wprowadzania zmian,
N_1 – zaufanie do ludzi domagających się wprowadzenia zmian,
N_2 – pozytywne doświadczenia oraz spełnione nadzieje w zakresie dotychczas podejmowanych zmian,
N_3 – przekonanie o sukcesach w zakresie dotychczas wdrożonych zmian,
N_4 – socjotechnicznie prawidłowy sposób wdrażania zmian.

Ludzie boją się zmian, nawet na lepsze.
W każdej zmianie wielu podejrzewa podstęp.
Nie zmieniać jednego zła, na drugie.
Każda zmiana poprzedza następną.
Często trudno dowieść, że zmiana coś ulepszy.

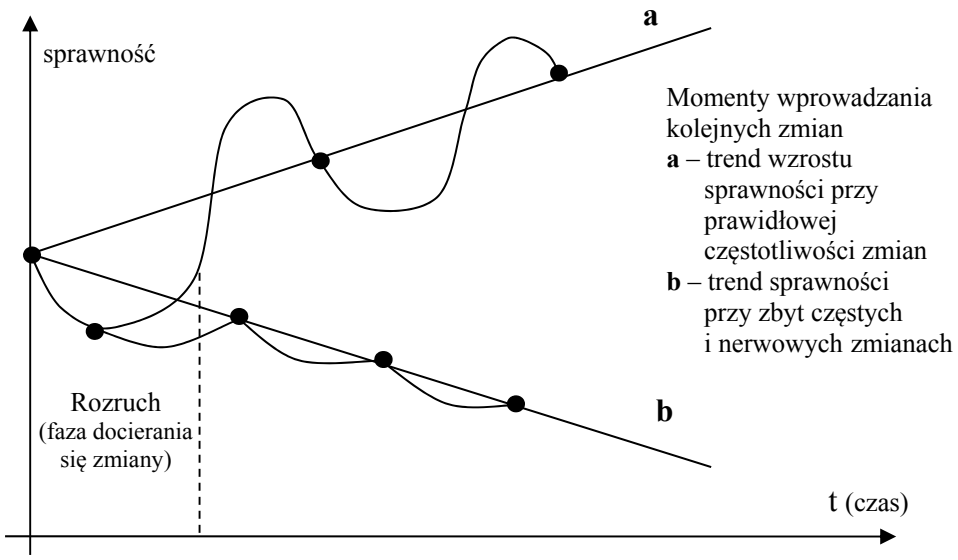
Pojawiające się opory i trudności rzutują na **efekty wdrożeniowe zmian, które ujawniają się zwykle z „poślizgiem w czasie"** dopiero z chwilą dotarcia

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

się nowej organizacji i przekonania ludzi o jej zasadności. Słusznie przestrzega więc T. Kotarbiński, że **„przy zbyt szybkim tempie reorganizacji można zaprzepaścić dotychczasowe wdrożenia, a nie zdobyć nowych"**.

Po każdej wprowadzonej zmianie czekaj cierpliwie na skutki i nie wycofuj się, bo efekt pojawia się dopiero po pewnym czasie.

Aby stwierdzić, czy dane zwłaszcza większe usprawnienie jest skuteczne i przyniesie spodziewane efekty, należy **„przeczekać" fazę docierania się zmiany**. Często nie znając mechanizmów wdrażania zmian organizatorzy i kierownicy są zbyt niecierpliwi, w związku z czym decydują się na ponowną reorganizację zanim jeszcze zdążą się ujawnić efekty zmian poprzednich. W rezultacie zamiast rosnącego trendu sprawności może zaznaczyć się tendencja malejąca (rys. 14.4, trend b).



Rys. 14.4. Sprawność funkcjonowania przedsiębiorstwa a częstotliwość wprowadzania zmian

Przy zbyt częstych i nerwowych zmianach nie osiąga się spodziewanych efektów, a traci korzyści dotychczas posiadane.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

Trzeba pamiętać, że doskonalenie wszelkich systemów organizacji i zarządzania w tym systemu zzl odbywa się **poprzez wdrażanie zmian, a te tworzą rozwój**.

Zmiany są dzisiaj zjawiskiem powszechnym. Bez nich nie możliwy jest rozwój i postęp ludzkości. Mimo tego, **każda zmian jest trudna i stresująca, zwłaszcza dla osób których dotyczy**. Aby pomóc takim ludziom, przestawić ich mentalność oraz ograniczyć różne zjawiska uboczne, można posłużyć się **coachingiem**.

Coaching jest sposobem pomagania ludziom w różnych trudnych sytuacjach wywołanych zmianami, które ich dotknęły. Jest narzędziem, które pomaga im rozwijać się i lepiej dostosować do zmienionych warunków działania[4]**.**

Coaching powinien:

- rozwiać obawy i przezwyciężyć zahamowania, które towarzyszą zawsze zmianom,
- przekonać ludzi do ich możliwości sprostania zmianom,
- uświadomić, że potrafimy zmienić swoje postępowanie tylko wtedy, gdy tego sami chcemy i jesteśmy do tego przygotowani,
- nauczyć ludzi nowych zachowań i kompetencji oraz zaangażowania w nową sytuację.

Pewną rolę w tym zakresie może odegrać również **trening** oraz **mentoring** (których nie należy mylić z coachingiem). **Trening** polega na uczeniu danej osoby nowych umiejętności i nabywania przez nią wiedzy, natomiast **mentoring** zmierza do udzielania ogólnych wskazówek i porad dotyczących życia zawodowego i sposobu zachowania się w różnych sytuacjach. Nie należy jednak „wymądrzać się" i prawić morałów, lecz być prawdziwym przyjacielem i doradcą.

Wszystkie, krótko opisane, narzędzia wprowadzania zmian w życie ułatwiają i skracają procesy wdrożeniowe.

Ostatnim etapem metody diagnostycznej jest **kontrola realizacji projektu zmian i analiza efektów**.

Kontrola realizacji jest skutecznym sposobem zabezpieczenia i utrzymania wdrożonego usprawnienia. W procesie kontroli realizacji projektu należy odpowiedzieć sobie na pytania:

- czy projekt jest realizowany prawidłowo i zgodnie z planem,
- czy nie wystąpiły nieprzewidziane trudności i skutki ujemne,
- czy reakcje pracowników objętych zmianami są przewidywalne i możliwe do opanowania,

[4] S. Thorpe, J. Clifford: Podręcznik coachingu. REBIS, Poznań 2004.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

– czy osiąga się przewidywane efekty wymierne i niewymierne (albo czy są szanse na takie efekty).

Równolegle z kontrolą realizacji projektu przeprowadza się kontrolę efektów wprowadzonych zmian. **Wdrażanie zmian jest korzystne jedynie wtedy, gdy suma szeroko pojętych efektów (nie tylko finansowych) przekracza w końcowym rachunku wysokość poniesionych nakładów. Na efekt zmian składa się przede wszystkim wzrost szeroko pojętej sprawności funkcjonowania przedsiębiorstwa ujawniający się w pełnym wymiarze dopiero z chwilą całkowitej asymilacji usprawnienia przez załogę.**

Efektem zamierzonym jest zatem osiągnięcie pierwotnie postawionego celu. Należy jednak pamiętać, że tak efekty, jak i koszty mogą ujawniać się nawet w odległych podsystemach przedsiębiorstwa, których organizacja wcale nie ulega zmianie. Dlatego **każdy rachunek efektywności zmian wymaga systemowego i kompleksowego spojrzenia**.

Bardzo trudne jest ustalenie szeroko rozumianych kosztów zmian, zwłaszcza w obszarze zzl. Obejmują one wiele składników wymiernych, a jeszcze więcej bezpośrednio niewymiernych i niematerialnych, które tworzą łącznie **społeczne koszty zmian**. Można tu wskazać np. koszty:

– związane z badaniami, opracowaniem projektu, adaptacją aparatury i ludzi,
– przejściowego osłabienia przedsiębiorstwa wyrażone spadkiem produkcji i sprzedaży wskutek zaangażowania energii w przeprowadzenie zmian,
– związane ze wzmożeniem nacisku konkurentów na osłabioną pozycję przedsiębiorstwa przeprowadzającego zmiany (znana jest stara wojenna zasada uderzania w osłabionego przeciwnika),
– związane z zagrożeniem osób objętych zmianami, którzy obawiając się reorganizacji obniżają motywację, jakość i wydajność pracy lub zwalniają się z przedsiębiorstwa,
– pośrednie wyrażające się w przenoszeniu skutków zmian do innych podsystemów przedsiębiorstwa współpracujących z podsystemem objętym zmianami itp.

Dla rzeczywistej oceny wszystkich efektów i kosztów konieczny jest **rachunek ekonomiczny przeprowadzony w dłuższym czasie**, pamiętając o długim skomplikowanym procesie docierania się zmian.

Metoda diagnostyczna znajduje zastosowanie głównie do usprawniania (a więc przeprojektowywania) organizacji systemów w już istniejących przedsiębiorstwach. Staje się ona nie przydatna przy projektowaniu od podstaw organizacji nowo tworzonych (np. budujących się przedsiębiorstw). Zastosowanie w takim przypadku metody diagnostycznej sprowadza się co najwyżej do badania oraz mniej lub bardziej udanych adaptacji rozwiązań organizacyjnych istniejących w podobnych przedsiębiorstwach.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

Głównym mankamentem metody diagnostycznej jest budowa i projektowanie systemów jedynie na podstawie przeszłości i teraźniejszości. Zastosowanie tej metody polega więc w pewnym sensie na kontynuowaniu i tylko częściowym usprawnianiu (poprawianiu) nie zawsze najlepszych istniejących rozwiązań. Tymczasem szybki rozwój przedsiębiorstwa **wymaga kształtowania przyszłości nierzadko w oderwaniu od przeszłości i istniejących uwarunkowań**.

Przyjęcie za punkt wyjścia analizy i diagnozy istniejącego stanu nie pozwala na oderwanie się od przeszłości i wyznaczenie nowego kształtu systemu uwzględniającego nowe przyszłościowe warunki. Wymogi takie spełnia metoda prognostyczna, która na podstawie informacji o tendencjach rozwojowych i dynamice otoczenia tworzy model przyszłościowy systemu, zapewniający realizację długofalowych, pożądanych celów przedsiębiorstwa. Może ona jednak być stosowana tylko przy projektowaniu „od podstaw", np. w momencie tworzenia nowego przedsiębiorstwa.

PYTANIA I PROBLEMY DO DYSKUSJI

1. Scharakteryzuj i porównaj podejścia dotyczące badania i projektowania systemów organizacji i zarządzania oraz wyjaśnij zasadnicze różnice.
2. Wyjaśnij logikę metody diagnostycznej posługując się przykładem diagnozy medycznej.
3. Posługując się metodą analogii wyjaśnij różnice między diagnostyką medyczną a badaniami organizatorskimi przy zastosowaniu metody diagnostycznej.
4. Przedstaw zalety i wady metody diagnostycznej.
5. Posługując się procedurą metody diagnostycznej dokonaj usprawnienia organizacji procesu:
   a) przyjmowania pracowników do pracy,
   b) selekcji kandydatów,
   c) szkolenia i doskonalenia zawodowego pracowników,
   d) oceny pracowników,
   e) wynagrodzenia pracowników.
6. Przedstaw możliwości i przykłady wykorzystania metody diagnostycznej w praktyce gospodarczej.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

LITERATURA WYKORZYSTANA W ROZDZIALE

Bieniok H. i Zespół: Metody sprawnego zarządzania. Agencja Wydawnicza „Placet", Warszawa 2004.

Bieniok H., Ingram M., Marek J.: Kompleksowa metoda diagnozowania systemu zarządzania przedsiębiorstwa. AE, Katowice 2000.

Martyniak Z.: Metody organizowania procesów pracy. PWE, Warszawa 1996.

Mikołajczyk Z.: Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania. PWN, Warszawa 1994.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

Załącznik (do rozdziału 14)

Akademia Ekonomiczna
im. Karola Adamieckiego
w Katowicach

A N K I E T A

A. Wstęp

Celem ankiety jest zbadanie Systemu Zarządzania Zasobami Ludzkimi w Państwa Firmie/Instytucji po kątem identyfikacji jego sił i słabości oraz zaproponowania usprawnień.

Ankieta ma charakter anonimowy. Nie zostanie w niej ujawniona ani nazwa Firmy (przedsiębiorstwa/instytucji), ani nazwisko osoby indagowanej.

Z góry dziękujemy za wypełnienie ankiety.

Instrukcja dotycząca sposobu udzielania odpowiedzi. Wypełnienie ankiety polega na:

1) zakreślaniu właściwych odpowiedzi
2) uzupełnianiu (wykropkowanej) odpowiedzi
3) ocenie siły ocenianego czynnika w skali ocen od 0 punktów (ocena świadcząca o niewystępowaniu tego czynnika). Poprzez 1-2 punkty (ocena bardzo zła i słaba) aż po 6 punktów – ocena bardzo dobra lub celująca.

B. Metryka badanej Firmy/ Instytucji

1. Rodzaj działalności: produkcyjna – handlowa – usługowa – administracyjna*
2. Branża:.....
3. Okres działalności:..... lat
4. Wielkość zatrudnienia: ogółem..... osób
5. Wyniki ekonomiczne w poprzednim roku: dodatnie (zyski), ujemne (straty), neutralne*
6. Dynamika przychodów (w % w roku badanym do poprzedniego) – wzrost/ spadek o..... %*
7. Staż pracy w Firmie osoby indagowanej..... lat

* niepotrzebne skreślić

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

C. Część merytoryczna

I. Ustalanie potrzeb kadrowych

1. **W Twojej Firmie prowadzi się systematyczne badania wykorzystania potencjału pracowników:**
   a) tak
   b) nie

2. **Jeśli tak, dotyczą one:**
   a) wykorzystania czasu pracowników
   b) badania indywidualnej wydajności pracy
   c) możliwości uproszczenia procedur i obniżenia zatrudnienia
   d) możliwości zastosowania nowoczesnej techniki na stanowiskach
   e) możliwości mechanizacji – komputeryzacji niektórych czynności
   f) możliwość poprawy warunków pracy (oświetlenie, temperatura, hałas, zapylenie itp.)
   g) innych zagadnień (jakich?).....

3. **W wyniku przeprowadzonych badań miało miejsce w ostatnim roku:**
   a) utworzenie nowych stanowisk pracy
   b) likwidacja niektórych stanowisk pracy
   c) połączenie stanowisk
   d) podział stanowisk
   e) zmiana zadań na istniejących stanowiskach
   f) uproszczenie pewnych procedur
   g) skorzystanie z leasingu (wynajęcia) pracowników
   h) inne (jakie?).....

4. **Przedmiotem analiz w obszarze potrzeb kadrowych są w Twojej Firmie:**
   a) zmiany zatrudnienia z przyczyn naturalnych (emerytury, zgony itp.)
   b) przyczyny odejść/zwolnień
   c) skutki awansów
   d) skutki transferów i przeniesień kadrowych
   e) istotne zmiany organizacyjne
   f) nie przeprowadza się takich analiz

5. **Roczne plany dotyczące potrzeb kadrowych opracowuje się w Twojej Firmie na podstawie:**
   a) intuicji i wyczucia kierownictwa
   b) zapotrzebowania etatowego zgłaszanego przez kierowników
   c) założonej strategii rozwoju Firmy (wzrost, stabilizacja, wycofywanie się z rynku)
   d) badań dotyczących wykorzystania czasu pracowników
   e) profesjonalnie opracowanych norm zatrudnienia dla stanowisk i komórek organizacyjnych
   f) innych czynników (jakich?).....
   g) nie opracowuje się takich planów

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

6. **Roczne plany dotyczące wielkości i struktury zatrudnienia opracowywane są przez** (proszę wskazać osoby/komórki):.....

7. **W minionym roku zatrudnienie w Twojej Firmie wzrosło/spadło* o.....osób, czyli o.....%**

8. **Przyczyną zmian w zatrudnieniu były:**
   a) zmiany w strategii rozwoju Firmy i w jej planach działalności
   b) wzrost wydajności pracy pracowników
   c) usprawnienia procedur i organizacji pracy
   d) zmiany norm pracy
   e) zastąpienie pracy żywej pracą maszyn
   f) podniesienie kwalifikacji
   g) istotne zmiany organizacyjne
   h) inne przyczyny (jakie?).....

II. Rekrutacja (nabór) pracowników

1. **Które z poniższych działań poprzedzają w Twojej Firmie etap naboru pracowników?**
   a) analiza planów biznesowych (zakładanej strategii rozwoju firmy)
   b) analiza stanów zatrudnienia
   c) analiza indywidualnej wydajności i wykorzystania potencjału poszczególnych pracowników
   d) analiza opisów stanowisk pracy (zakresów czynności)
   e) analiza profili osobowych już zatrudnionych osób
   f) inne (jakie?).....
   g) nie prowadzi się wcześniejszych analiz

2. **W przypadku wakatu:**
   a) poszukuje się w pierwszej kolejności kandydata wśród już zatrudnionych w firmie pracowników
   b) szuka się od razu kandydatów na zewnętrznym rynku pracy
   c) analizuje się możliwość likwidacji stanowiska
   d) analizuje się możliwość połączenia wolnego stanowiska z innym już istniejącym
   e) korzysta się z leasingu pracowniczego
   f) podejmuje się inne działania (jakie?).....

3. **Proszę wskazać źródła rekrutacji wykorzystywane najczęściej w procesie naboru pracowników na stanowiska wymienione w poniższej tablicy:**

	SZEREGOWI PRACOWNICY	SPECJALIŚCI	KIEROWNICY ŚREDNIEGO SZCZEBLA	KIEROWNICY WYŻSZEGO SZCZEBLA
1	2	3	4	5
a. Rekomendacje krewnych i znajomych osób zatrudnionych w firmie				

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

1	2	3	4	5
b. Ogłoszenia w prasie, czasopismach				
c. Internet				
d. Rekrutacja w szkołach				
e. Urzędy pracy				
f. Agencje doradztwa personalnego				
g. Zgłoszenia samoistne				
h. Targi pracy				
i. Bank danych o potencjalnych kandydatach				
j. Stowarzyszenia profesjonalne i organizacje środowiskowe				
k. Inne źródła naboru				

4. **Preferowane w Twojej Firmie sposoby zgłaszania aplikacji kandydatów ubiegających się o pracę to:**
   a) zgłoszenia osobiste
   b) zgłoszenia telefoniczne
   c) zgłoszenia pisemne (przez pocztę)
   d) zgłoszenia pocztą internetową
   e) inne (jakie?).....

5. **Poszukiwanie kandydata do pracy poprzedzane jest zawsze w Twojej Firmie:**
   a) opracowaniem opisu stanowiska (zakres obowiązków, uprawnień, odpowiedzialności)
   b) opracowaniem pożądanego profilu osobowościowego kandydata
   c) analizą potrzeby dalszego utrzymania tego stanowiska
   d) poszukiwaniem kandydatów wśród już zatrudnionych pracowników
   e) innymi działaniami (jakimi?).....

6. **Prosimy o podzielenie się własnymi uwagami dotyczącymi realizacji procesu rekrutacji w Twojej Firmie:**
   a. Najistotniejsze zalety realizowanych działań rekrutacyjnych.....
   .....
   .....
   b. Istotne wady realizowanych działań rekrutacyjnych.....
   .....
   .....
   c. Proponowane działania usprawniające proces rekrutacji.....
   .....
   .....

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

III. Selekcja (dobór) pracowników

1. Proszę zaznaczyć co obejmuje w Twojej Firmie typowa procedura selekcji:

a) analiza dokumentacji kandydata (CV, list motywacyjny, kwestionariusz)
b) wstępna rozmowa kwalifikacyjna
c) wywiad
d) testy wiedzy fachowej, inteligencji itp.
e) testy psychologiczne
f) specjalne oceny typu Assesment Centre (ośrodki oceny)
g) analiza referencji i rekomendacji
h) wizja lokalna miejsca zamieszkania kandydata
i) weryfikacja faktów podanych w dokumentacji i w wywiadzie z kandydatem
j) standardowe badania lekarskie i inne badania specjalistyczne
k) badanie sprawności fizycznej i intelektualnej
l) inne (jakie?).....

2. Przygotowując formularz aplikacyjny dla kandydatów do pracy w Twojej Firmie uwzględnia się następujące informacje:

a) dane personalne
b) wykształcenie
c) historia zatrudnienia
d) specjalizacje zawodowe
e) zainteresowania i hobby
f) szczególne umiejętności
g) predyspozycje
h) przebieg kariery zawodowej
i) szczególne osiągnięcia zawodowe i pozazawodowe
j) inne (jakie?).....

3. Podstawowe dokumenty kandydat składa w Twojej Firmie w formie:

a) wydruku komputerowego lub maszynopisu
b) elektronicznej
c) odręcznej

4. Jeśli preferuje się dokumentację w formie odręcznej, to czy poddaje się ją później analizie grafologicznej:

a) tak
b) nie

5. Po badania testowe jako dodatkową metodę weryfikacji kandydatów najczęściej sięga się w Twojej Firmie w przypadku:

a) selekcji na szczególnie ważne stanowiska
b) zawsze, ponieważ dają wiedzę na temat wiadomości i predyspozycji psychicznych kandydata do pracy na określonym stanowisku
c) nie bazujemy na badaniach testowych w doborze kandydatów

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

6. **Jeśli w Twojej Firmie w doborze kandydatów wykorzystuje się testy, to bada się w nich:**
   a) cechy intelektualne
   b) cechy temperamentu
   c) cechy osobowości
   d) system motywacji kandydata
   e) jego wiedzę (ekonomiczną, zarządczą, techniczną, marketingową itp.) potrzebną na danym stanowisku
   f) inne (jakie?).....

7. **Czy w przypadku obsadzania kluczowych stanowisk kierowniczych w Twojej Firmie przeprowadzane są konkursy?**
   a. Tak
   b. Nie

8. **Ilu kandydatów poddaje się przeciętnie procedurze selekcji w celu ostatecznego wybrania najlepszej osoby na stanowisko:**
   a) kierownicze – ..... kandydatów
   b) specjalisty – ..... kandydatów
   c) wykonawcze – ..... kandydatów

IV. Adaptacja społeczno-zawodowa

1. **Czy standardowy proces wprowadzania nowozatrudnionego do pracy obejmuje w Twojej Firmie:**

	SZEREGOWI PRACOWNICY	SPECJALIŚCI	KIEROWNICY ŚREDNIEGO SZCZEBLA	KIEROWNICY WYŻSZEGO SZCZEBLA
1	2	3	4	5
a. Przedstawienie zakresu jego obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności				
b. Przekazanie podstawowych informacji o przedsiębiorstwie (misja firmy, klienci, obszary działania)				
c. Prezentację wewnętrznej organizacji przedsiębiorstwa (np. schematu organizacyjnego)				
d. Pokazanie związków stanowiska pracy z całym przedsiębiorstwem				
e. Określenie oczekiwań kierownictwa w stosunku do nowo zatrudnionego				
f. Ustalenie kryteriów i mierników oceny jego pracy				

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

1	2	3	4	5
g. Oficjalne spotkanie i rozmowę z przełożonym				
h. Oficjalne zapoznanie ze współpracownikami w formie wzajemnego przedstawienia się				
i. Pokazanie miejsca pracy i objaśnienie jego funkcjonowania				
j. Faktyczne szkolenie BHP				
k. Szkolenie instruktażowe na stanowisku pracy				
l. Rozmowy z psychologiem				
m. Poinformowanie o możliwościach uzyskania pomocy w realizacji zadań sprawiających trudności				
n. Poinformowanie o czasie pracy, przerwach, systemie zmian, pracy w godzinach nadliczbowych				
o. Poinformowanie o zasadach i terminach wypłaty wynagrodzeń				
p. Inne (jakie?)				

2. Kto jest w Twojej Firmie oficjalnie odpowiedzialny za wprowadzenie nowo przyjętego do pracy:

a) bezpośredni przełożony
b) specjalnie przeszkolony w tym celu pracownik działu personalnego
c) specjalnie wyznaczony i przeszkolony opiekun – doświadczony pracownik jednostki organizacyjnej, w której nowo przyjęty pracuje
d) specjalny zespół adaptacyjny
e) inne osoby (jakie?).....
f) nie ma takiej osoby

3. Kto w Twojej Firmie opracowuje dla nowo zatrudnionych specjalne programy i plany adaptacji społeczno-zawodowej:

a) bezpośredni przełożony
b) osobisty opiekun
c) dział personalny
d) inne osoby (jakie?).....
e) nie sporządza się takich planów

4. Czy prowadzone są w Twojej Firmie badania zmierzające do ustalenia po jakim czasie nowo przyjęci przestają odczuwać napięcie nerwowe i stresy związane z adaptacją zawodową i osiągają pożądaną wydajność pracy:

a) tak
b) nie
c) nie wiem

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

5. **Jeśli takie badania są przeprowadzane, to w skład takiego zespołu wchodzą:**
   a) bezpośredni przełożony
   b) opiekun nowo przyjętego
   c) pracownik działu personalnego
   d) psycholog
   e) inne osoby (jakie?).....

6. **Czy w Twojej Firmie przeprowadzane są z nowo przyjętymi okresowe rozmowy oceniające proces adaptacji, jeśli tak, to kto je realizuje, ile razy i w jakich odstępach czasu:**
   .....
   .....

V. Ochrona zdrowia i bezpieczeństwo pracy

1. **Ryzyko zdrowotne w Twojej Firmie ocenia się na podstawie:**
   a) lokalizacji stanowiska pracy
   b) ilości osób pracujących na danym stanowisku
   c) wykonywanych czynności na stanowisku
   d) wymagań przepisów prawnych i norm, odnoszących się do analizowanego stanowiska
   e) zagrożeń, które już zostały zidentyfikowane i ich źródeł
   f) możliwych skutków występujących zagrożeń
   g) stosowanych środków ochronnych
   h) wypadków przy pracy, które już miały miejsce, chorób zawodowych oraz innych związanych z warunkami pracy, awarii
   i) innych czynników (jakich?).....
   j) nie ocenia się

2. **Kto faktycznie ponosi odpowiedzialność za bezpieczeństwo i higienę pracy w Twojej Firmie:**
   a) naczelne kierownictwo
   b) kierownicy działów i wydziałów
   c) służba BHP
   d) szeregowi pracownicy
   e) inni (kto?).....

3. **Co obejmuje w Twojej Firmie wstępne szkolenie z zakresu BHP:**
   a) instruktaż ogólny
   b) instruktaż stanowiskowy
   c) szkolenie wstępne podstawowe
   d) inne sprawy (jakie?).....

4. **Jakość i przydatność takich szkoleń ocenia się w Twojej Firmie w skali ocen od 0 do 6 na**.....

5. **Ile dni w roku przeznacza się w Twojej firmie na jednego pracownika na szkolenie BHP?**..... dni

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

6. **Co obejmują w Twojej Firmie procedury związane z zapewnieniem bezpieczeństwa i higieny pracy:**
   a) opis organizacji wewnętrznych służb ratowniczych i wykaz osób odpowiedzialnych
   b) plany postępowania w przypadku awarii i klęsk żywiołowych
   c) plany ewakuacji osób z obszarów zagrożonych
   d) plany szkoleń specjalistycznych służb ratowniczych
   e) plany działań związanych z odkażaniem terenów skażonych
   f) plany analizowania przyczyn i dokumentowania wypadków przy pracy i awarii
   g) plany postępowania z instytucjami ubezpieczeniowymi w zakresie dochodzenia odszkodowań
   h) inne (jakie?).....

7. **Jak wygląda obieg informacji na temat bezpieczeństwa i higieny pracy w Twojej Firmie?**
   .....
   .....

8. **W procesie monitorowania zagrożeń i stanu BHP stosowane są w Twojej Firmie takie metody, jak:**
   a) inspekcja pomieszczeń i stanowisk pracy
   b) pomiary stężeń i natężenia czynników szkodliwych i niebezpiecznych
   c) obserwacja zachowania pracowników pod kątem wykrywania zachowań i działań powodujących zagrożenia
   d) badania ankietowe przeprowadzane wśród pracowników w zakresie BHP
   e) analizowanie dokumentacji i zapisów dotyczących BHP
   f) porównywanie poziomu bezpieczeństwa i higieny pracy w organizacji z poziomem osiąganym w najlepszych organizacjach w tym zakresie
   g) inne (jakie?).....

9. **Jak często w roku odbywa się w Twojej Firmie monitorowanie komórek organizacyjnych i stanowisk pracy pod względem BHP?**
   a) raz do roku
   b) co pół roku
   c) co kwartał
   d) inne.....
   e) nie monitoruje się

VI. Rozwój zawodowy pracowników

1. **W jakim stopniu (w skali ocen od 0 do 6) Twoja Firma troszczy się o rozwój swoich pracowników?**.....

2. **W jakim stopniu (w skali ocen od 0 do 6) motywuje się pracowników do podnoszenia (uzupełnienia) kwalifikacji:**
   a) w zakresie kursów specjalistycznych – .....
   b) w zakresie szkoły średniej – .....
   c) w zakresie studiów wyższych – .....
   d) w zakresie studiów podyplomowych – .....

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

3. **Proszę ocenić w jaki stopniu (w procentach) wykorzystuje się w Twojej Firmie potencjał kompetencji osób:**
   a) z wyższym wykształceniem – .....%
   b) ze średnim wykształceniem – ..... %
   c) pozostałych pracowników – ..... %

4. **W jakim stopniu (w skali od 0 do 6) rozwija się w Twojej Firmie ruch racjonalizatorski oraz tendencje do kreowania i wdrażania innowacji:**
   a) techniczno-technologicznych – .....
   b) produktowych – .....
   c) organizacyjnych – .....
   d) zarządczych – .....
   e) marketingowych – .....

5. **W jakim stopniu (w skali od 0 do 6) Firma wykazuje troskę o podnoszenie kwalifikacji rezerwowej kadry kierowniczej?** .....

6. **Ile godzin trwa przeciętne przeszkolenie (poza szkoleniem BHP) na stanowisku pracy nowo zatrudnionego pracownika?** ..... godzin

7. **Jak wygląda w Twojej Firmie proces identyfikacji i badania potrzeb szkoleniowych pracowników (kogo obejmuje, kto go realizuje, jak często jest stosowany)**
   .....
   .....
8. **Ile godzin rocznie przeciętny pracownik Twojej Firmy poddawany jest wszelkiego typu szkoleniom (poza BHP)?** ..... godzin

9. **Proszę podać formy szkolenia i dokształcania występujące w Twojej Firmie:**
   a) instruktaż na stanowisku
   b) rotacja międzystanowiskowa
   c) kursy i szkolenia w Firmie
   d) poza Firmą (w jakiej sytuacji?.....)
   e) pokazy filmów szkoleniowych
   f) odczyty, prelekcje, pogadanki (z jakiej instytucji?.....)
   g) konferencje, seminaria
   h) e-learning
   i) mentoring
   j) poza Firmą (gdzie?)
   k) inne (jakie?).....

10. **Jak ocenia się w Twojej Firmie jakość i przydatność szkoleń pracowniczych (w skali od 0 do 6)?** .....

11. **W jakim stopniu (w skali od 0 do 6) korzysta się w Firmie z prenumeraty czasopism fachowych (na koszt firmy)?** .....

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

12. **Czy istnieje w Twojej Firmie biblioteka zakładowa i w jakim stopniu (w skali od 0 do 6) jest wyposażona w literaturę fachową?**.....

13. **Kto ponosi koszty rozwoju zawodowego pracownika:**
    a) sam pracownik
    b) wspólnie: pracownik i Firma w proporcji...../.....
    c) w całości Firma
    d) inne formy (jakie?).....

VII. Rozwój kariery i sukcesja

1. **Pojęcie kariery w Twojej Firmie (organizacji) jest utożsamiane z:**
    a) awansem zawodowym (objęciem wyższego stanowiska)
    b) większym wynagrodzeniem (nie zawsze związanym z awansem stanowiskowym)
    c) rozwojem zawodowym w toku życia
    d) sekwencją postaw i zachowań związanych z pełnionymi w Firmie (organizacji) rolami
    e) układami nieformalnymi
    f) innymi sprawami (jakimi?).....

2. **Rozwój karier w Twojej Firmie:**
    a) jest określony planowaną przez służbę personalną Firmy ścieżką kariery
    b) wynika głównie z osobistych aspiracji pracowników i konsekwencji w ich realizacji
    c) wynika z nieformalnych powiązań „mentorów" obejmujących wyższe stanowiska w firmie
    d) jest przypadkowy i niesformalizowany na piśmie
3. **Czy w modelu zachowań pracowników uznawanych za tych, którzy w Twojej Firmie zrobili karierę dominują role:**
    a) kolegi ze swojego zespołu
    b) „mentora" (osoby, która jest ukierunkowana na wspieranie i uczenie innych)
    c) „sponsora" (osoby, wyznaczającej kierunki rozwoju firmy)
    d) arbitra-autokraty
    e) inne (jakie?).....

4. **Kariery w Twojej Firmie robią najczęściej pracownicy w wieku:**
    a) 20-30 lat
    b) 30-40 lat
    c) 40-50 lat
    d) powyżej 50 lat
    e) trudno określić wiek kariery zawodowej
    f) nikt nie robi kariery

5. **Karierę w Twojej Firmie robią pracownicy, którzy:**
    a) skoncentrowali się na sprawach formalnoproceduralnych
    b) „myśliciele", starający się rozwiązywać występujące problemy
    c) są kreatywni, emocjonalni, oryginalni
    d) osoby zaangażowane w pracę społeczną
    e) przywódcy, kierujący sprawnie podległymi zespołami

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

f) konserwatyści, charakteryzujący się, stabilnością
g) działają w układach nieformalnych
h) inni (jacy?).....

6. Kariery kierownicze w Twojej Firmie charakteryzują takie cechy (można wybrać więcej niż jedną odpowiedź), jak:

a) „egzystencja" na stanowisku kierowniczym jest uzależniona od profesjonalnego wykonywania funkcji i zadań kierowniczych
b) władza kierownicza zależy przede wszystkim od autorytetu rzeczywistego i umiejętności
c) władza zależy od układów i powiązań osobistych
d) nie występuje żadna z tych cech
e) inne (jakie?).....

7. Twoja Firma stwarza warunki rozwoju karier pracowniczych poprzez (można wybrać więcej niż jedna odpowiedź):

a) opracowywanie dróg rozwoju kariery dla większości stanowisk
b) udostępnianie pracownikom informacji na temat możliwości oraz dróg rozwoju ich kariery
c) tworzenie atmosfery rozwoju zawodowego
d) zachęcanie pracowników do podnoszenia kwalifikacji
e) kierowanie do szkół i uczelni na studia zaoczne
f) opracowywanie planów rotacji i awansów
g) tworzenie kadry rezerwowej
h) opracowywanie planów następstw (sukcesji)
i) doradzanie w wyborze kierunków rozwoju zawodowego pracowników
j) identyfikowanie zdarzeń krytycznych i pomoc w wyeliminowaniu ich w przyszłości
k) uczenie specyficznych umiejętności i zachowań
l) wskazywanie wzorców kariery zawodowej
m) proponowanie szkoleń i treningów
n) inne działania (jakie?).....
o) nie stwarza się warunków rozwoju karier pracowniczych

VIII. Kształtowanie postaw i zachowań pracowników

1. Jakie postawy pracowników w Twojej Firmie są przedmiotem troski przełożonych i w jakim zakresie (proszę ocenić to w skali 0- 6):

a) postawy wobec klientów – .....
b) postawy wobec pracy – .....
c) postawy pracowników wobec przełożonych – .....
d) postawy wobec współpracowników – .....
e) postawy wobec zasobów Firmy (materialnych i finansowych) – .....

2. W jakim stopniu menedżerowie starają się wpływać w sposób systematyczny i przemyślany na (proszę ocenić to w skali 0-6):

a) zadowolenie z pracy pracowników.....
b) zaangażowanie w pracę.....
c) wzrost efektów pracy i ich jakość.....

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

d) obniżkę kosztów pracy.....
e) utożsamianie się z firmą.....
f) lojalność wobec firmy.....
g) wprowadzenie innowacji

3. W jakim zakresie postawy i zachowania pracowników Twojej Firmy uzależnione są od następujących czynników (proszę ocenić to w skali 0- 6):

a) poziomu motywacji pracownika.....
b) umiejętności i tempa uczenia się.....
c) wymagań stawianych pracownikowi i sposobów ich egzekwowania.....
d) sposobów komunikowania się kierownika z podwładnymi.....
e) nagradzania materialnego.....
f) nagradzania o charakterze niematerialnym.....
g) stresu związanego z pracą w konkretnym zespole.....
h) stosunków międzyludzkich w Firmie.....
i) groźby zwolnienia.....
j) innych (jakich?).....

4. W jakim stopniu wymienione czynniki wpływają na zadowolenie z pracy pracownika w Twojej Firmie (proszę ocenić to w skali 0- 6):

a) treść wykonywanej pracy.....
b) warunki pracy.....
c) wynagrodzenie.....
d) możliwość awansu.....
e) klimat organizacyjny i atmosfera pracy w zespole.....
f) relacje z przełożonymi.....
g) relacje ze współpracownikami.....
h) relacje z klientem.....
i) inne (jakie?).....

5. W jakim stopniu zarząd i menedżerowie oczekują od pracowników postaw i zachowań innowacyjnych i przedsiębiorczych ujawniających się w postaci (proszę ocenić to w skali 0- 6):

a) podejmowania inicjatyw w rozwiązywaniu konkretnych problemów.....
b) zgłaszania pomysłów usprawniających produkty czy świadczone usługi.....
c) kreatywnego myślenia.....
d) innych zachowań (jakich?).....

6. Jakie działania podejmowane są w Firmie, które mają na celu stymulowanie postaw i zachowań innowacyjnych i przedsiębiorczych (proszę ocenić to w skali 0- 6):

a) delegowanie uprawnień na niższe szczeble zarządzania (i na rzecz podwładnych).....
b) szukanie nowych środków komunikowania (spotkania z pracownikami, Internet, intranet, gazeta zakładowa itp.).....
c) zwiększanie otwartości komunikowania (przekazywanie informacji o strategii firmy, zmianach itp. pracowników).....
d) specjalny system wynagradzania za innowację.....
e) formalne procedury umożliwiające przyjmowanie i ocenę pomysłów pracowniczych (np. skrzynka pomysłów).....

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

f) głoszony przez kierownictwo system wartości obowiązujących w firmie (np. zachęcających do zgłaszania nowych rozwiązań).....
g) budowanie wzajemnego zaufania w relacjach przełożony-podwładny i pomiędzy pracownikami.....
h) inne (jakie?).....

7. W jakim stopniu wymienione niżej czynniki organizacyjne kształtują postawy i zachowania pracowników Twojej Firmie (proszę ocenić to w skali 0-6):
a) misja Firmy.....
b) cele i strategia Firmy.....
c) kultura organizacyjna.....
d) struktura organizacyjna.....
e) stres związany z pracą w danej firmie.....
f) inne (jakie?).....

8. W jakim zakresie wymienione niżej składniki zarządzania zasobami ludzkimi wpływają na postawy i zachowania pracowników w Twojej Firmie (proszę ocenić to w skali 0-6):
a) strategia personalna.....
b) ustalenie potrzeb kadrowych (planowanie).....
c) rekrutacja i selekcja.....
d) adaptacja społeczno-zawodowa nowo zatrudnionych.....
e) doskonalenia i szkolenie pracowników.....
f) ocenianie pracowników (system ocen).....
g) wynagrodzenia i inne świadczenia.....
h) zwalnianie pracowników.....

IX. Kształtowanie stosunków pracy

1. W Twojej Firmie funkcjonuje..... **związków zawodowych?**

2. Czy w Twojej Firmie istniało lub istnieje obecnie zagrożenie strajkiem organizowanym przez związki zawodowe:
a) tak
b) nie
c) nie wiem

3. **Kto w Twojej Firmie bierze udział w negocjacjach ze związkiem (-ami) zawodowym (-mi)?**
.....

4. Ile Twoja Firma zatrudnia procentowo:
a) pracowników etatowych %.....
b) pracowników nieetatowych (umowa o dzieło, na zlecenie itp.) %.....
c) nie wiem

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

5. **Jak długo trwa okres próbny dla nowo przyjętych w Twojej Firmie:**
   a) 1 miesiąc
   b) 3 miesiące
   c) 6 miesięcy
   d) inne (jakie?).....

6. **Czy w Twojej Firmie były przypadki dyskryminacji ze względu na:**
   a) płeć
   b) wiek
   c) poglądy polityczne
   d) wyznanie
   e) narodowość
   f) rasę
   g) orientację seksualną
   h) inne (jakie?).....

7. **Czy w Twojej Firmie miały miejsce przypadki mobbingu, czyli nękania pracownika przez okres dłuższy niż pół roku? Jeśli tak, to kto był osobą nękającą:**
   a) bezpośredni przełożony
   b) współpracownik zajmujący wyższe stanowisko w hierarchii organizacyjnej
   c) współpracownik zajmujący równorzędne stanowisko w hierarchii organizacyjnej
   d) współpracownik zajmujący niższe stanowisko w hierarchii organizacyjnej
   e) podwładny
   f) inne osoby.....
   g) nie było takich przypadków

8. **Czy w Twojej Firmie miały miejsce przypadki molestowania seksualnego? Jeśli tak, to sprawcą był:**
   a) bezpośredni przełożony
   b) współpracownik zajmujący wyższe stanowisko
   c) współpracownik zajmujący równorzędne stanowisko
   d) współpracownik zajmujący niższe stanowisko
   e) podwładny
   f) inne osoby.....
   g) nie było takich przypadków

X. Ocenianie pracowników

1. **Jaką formę oceny stosuje się w Twojej Firmie:**
   a) oceny ciągłe – bieżące
   b) oceny okresowe
   c) nie ma systemu ocen okresowych

2. **W Twojej Firmie system ocen okresowych jest punktem wyjścia do:**
   a) wytyczania ścieżek kariery i awansów stanowiskowych
   b) ustalania podwyżek wynagrodzenia zasadniczego

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

c) ustalania wysokości premii
d) racjonalnego planowania szkoleń pracowniczych
e) degradacji pracowników
f) zwolnień
g) jest to tzw. sztuka dla sztuki

3. W przypadku wyboru formy oceny okresowej, proszę określić z jaką częstotliwością jest ona dokonywana w Twojej Firmie:

a) raz na 2-3 lata
b) raz w roku
c) dwa razy w roku
d) częściej,.....razy w roku

4. Które z wymienionych sposobów formalnej (pisemnej) oceny stosowane są w Twojej Firmie:

a) ocena podwładnych przez przełożonych
b) ocena podwładnych przez grupę przełożonych
c) ocena pracownika przez grupę jego kolegów z tego samego zespołu
d) ocena przełożonych przez podwładnych
e) samoocena pracownika

5. Która koncepcja oceny jest preferowana w Twojej Firmie:

a) według cech – tzn. w centrum oceny znajduje się głównie osobowość pracownika
b) według czynności – ocenia się sposób wykonywania czynności
c) według wyniku – tzn. przedmiotem oceny są wyniki pracy
d) według innych kryteriów (jakich?).....

6. Które z wymienionych czynników i kryteriów mają w Twojej Firmie istotne znaczenie w procesie oceniania pracowników (można zakreślić maksymalnie 7 czynników):

a) ilość pracy (wydajność)
b) jakość pracy
c) terminowość
d) innowacyjność
e) zdolność do pracy w zespole
f) asertywność
g) kultura osobista
h) dynamika w działaniu
i) łatwość w nawiązywaniu kontaktów
j) lojalność
k) chęć rozumienia i reagowania na potrzeby innych
l) wykształcenie
m) umiejętność racjonalnego wykorzystania zasobów Firmy
n) znajomość języków obcych
o) znajomość obsługi komputera
p) innowacyjność
r) inne czynniki (jakie?).....

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

7. **Które z technik przeprowadzania okresowych ocen pracowniczych są stosowane w Twojej Firmie:**
   a) ocena intuicyjna
   b) rozmowa oceniająca
   c) ocena opisowa słowna
   d) technika porównań ze standardami
   e) rankingi
   f) porównania wieloosobowe
   g) technika porównywania parami
   h) arkusz oceny punktowej pracownika
   i) assessment center (ośrodek oceny)
   j) inne techniki (jakie?).....

8. **Która formuła rozmowy oceniającej jest w Twojej Firmie stosowana przez przełożonych:**
   a) komunikacja partnerska – kierownik informuje pracownika o wynikach oceny, ale równocześnie daje mu możliwość ustosunkowania się do jej treści
   b) komunikacja jednostronna – kierownik komunikuje wyniki oceny pracownikowi, a postawa ocenianego jest bierna
   c) dyskusja – kierownik występuje w roli partnera, doradcy (formuła rozmowy ma charakter dwustronny)

XI. System wynagrodzeń

1. **Jaki system wartościowania pracy został wykorzystany w obszarze ustalania płac zasadniczych obowiązujących w Twojej Firmie:**
   a) system UMEWAP
   b) inny oryginalny system wartościowania pracy dostosowany do specyfiki zakładu pracy (jaki?).....
   c) nie wiem
   d) „system" oparty na intuicji i wyczuciu
   e) nie stosowano żadnego systemu wartościowania pracy

2. **Kto przeprowadzał w Twojej firmie wartościowanie pracy?**
   a) pracownicy firmy (np. z Działu Płac)
   b) eksperci z zewnątrz (z jakiej firmy?).....
   c) komisja mieszana
   d) nie wiem

3. **Proszę określić w skali od 0 (brak wpływu) do 6 (siła oddziaływania bardzo duża) siłę związku między poziomem trudności wykonywanej przez siebie pracy a wysokością otrzymywanej płacy zasadniczej** – .....

4. **Ile kategorii zaszeregowania obejmuje obowiązujący w Twojej Firmie taryfikator kwalifikacyjny** – .....

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

5. **Które ze sposobów motywacyjnego oddziaływania premii są realizowane w Twojej Firmie (proszę zakreślić prawidłową odpowiedź):**
   a) premia ma charakter selektywny (tzn. otrzymują ją tylko pracownicy, którzy na nią zasłużyli)
   b) premia ma charakter pozytywny (co oznacza, że pracownik ma możliwość uzyskania premii, natomiast sam fakt jej otrzymania, jak i wysokość premii są powiązane z oceną wyników pracy)
   c) udział premii w łącznym wynagrodzeniu pracownika jest zróżnicowany w poszczególnych grupach stanowisk
   d) wszyscy otrzymują premię jednakową
   e) nie ma premii

6. **W jakim stopniu efekty pracy w Twojej Firmie są związane z wysokością otrzymywanych premii lub nagród pieniężnych (proszę ocenić w skali od 0 do 6) w odniesieniu do:**
   a) Pani/ Pana stanowiska pracy.....
   b) Pani/ Pana jednostki organizacyjnej.....
   c) całej Firmy.....

7. **Które składniki wynagrodzenia gwarantowane Kodeksem Pracy stosowane są w systemie wynagrodzeń w Twojej Firmie:**
   a) dodatkowe wynagrodzenie za pracę w porze nocnej
   b) dodatkowe wynagrodzenie za pracę w godzinach nadliczbowych
   c) wynagrodzenie za postój niezawiniony
   d) odprawa emerytalno-rentowa
   e) inne (jakie?).....

8. **Jakie składniki wynagrodzenia związane ze specyfiką Firmy (np. jej uwarunkowaniami, kulturą organizacyjną) stosowane są w Twojej Firmie:**
   a) nagroda jubileuszowa
   b) bony świąteczne
   c) dodatkowe wynagrodzenie za tytuł mistrza w zawodzie
   d) dodatek stażowy
   e) dodatkowe wynagrodzenie za znajomość języków obcych (bądź posiadanie specjalizacji zawodowej)
   f) dodatek funkcyjny
   g) dodatek za pracę w warunkach uciążliwych i szkodliwych
   h) dodatkowe wynagrodzenie za dodatkowe czynności
   i) inne (jakie?).....

9. **Jakie formy wynagrodzenia kafeteryjnego stosuje się w Twojej Firmie:**
   a) wyjazd na wczasy
   b) udział w szkoleniu
   c) bilety na imprezy kulturalne
   d) dodatkowe ubezpieczenia emerytalne
   e) służbowe mieszkanie
   f) inne (jakie?).....
   g) w ogóle nie stosuje się takiej kafeterii

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

10. Która z niżej wymienionych form płac stosowana jest w Twojej Firmie:

a) czasowa
b) czasowo-premiowa
c) zadaniowa
d) prowizyjna lub częściowo prowizyjna
e) zryczałtowana
f) grupowe formy płac
g) inne (jakie?).....

11. Proszę określić istniejący w Twojej Firmie oraz pożądany stosunek części zmiennej wynagrodzenia pieniężnego do jego części stałej:

Stan	**Stosunek części zmiennej wynagrodzenia do części stałej (Zm./St.)**									
	5:1	4:1	3:1	2:1	1:1	1:2	1:2	1:3	1:4	1:5
Obecny										
Pożądany										

12. Jakie Pani/ Pan ma dodatkowe uwagi na temat systemu wynagrodzeń wraz z propozycjami jego poprawy?

.....
.....

XII. Zwalnianie i odejścia pracowników

1. Głównymi przyczynami zwolnień pracowników w ubiegłym roku były:

Lp.	Przyczyny zwolnień	% zwolnionych
a.	Wyeliminowanie z grona pracowników nieefektywnie pracujących	
b.	Redukcja nadmiernego zatrudnienia	
c.	Dostosowanie do potrzeb firmy struktury zatrudnienia pod względem poziomu i profilu wykształcenia, wieku itp.	
d.	Inne (jakie?)	

2. Odejścia z pracy na własne żądanie w roku ubiegłym spowodowane zostały:

Lp.	Przyczyny odejść	% odchodzących
a.	Przejście na emeryturę lub rentę	
b.	Choroba lub śmierć pracowników	
c.	Brak akceptacji istniejących warunków pracy	
d.	Niskie zarobki	
e.	Złe stosunki międzyludzkie	
f.	Udział w programie odejść dobrowolnych	
g.	Inne przyczyny (jakie?)	

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633

3. Pracownikom zwolnionym przez Firmę z powodu redukcji zatrudnienia udzielono następujących form pomocy:

Lp.	Formy pomocy	% osób objętych pomocą
a.	Wypłata odpraw pieniężnych	
b.	Pomoc w znalezieniu nowego miejsca pracy	
c.	Sfinansowanie kosztów szkolenia podwyższającego lub zmieniającego kwalifikacje	
d.	Pomoc prawna i psychologiczna	
e.	Przyznanie dzieciom pracownika stypendiów, zakup podręczników, dofinansowanie obiadów, kolonii itp.	
f.	Inne (jakie?)	

4. Zwolnienia pracowników spowodowały w Twojej Firmie (oceń w skali od 0 do 6):

a) wzrost przeciętnej wydajności pracy.....
b) znaczące obniżenie kosztów pracy.....
c) poprawę atmosfery pracy.....
d) konflikty ze związkami zawodowymi (jeśli są w Firmie).....
e) pogorszenie klimatu pracy (strajki, protesty itp.).....
f) wzrost ilości pozwów do Sądu Pracy
g) inne skutki pozytywne (jakie?).....
h) inne skutki negatywne (jakie?).....

DZIĘKUJEMY ZA WYPEŁNIENIE ANKIETY

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 11546993A3363633